# УПРАВЛЕНИЕ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Т. 9 № 4 / 2021

Издается с 2013 года
Выходит 4 раза в год

**Учредитель:**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99

Свидетельство о регистрации средства массовой информации от 11 декабря 2012 г. ПИ № ФС77-52135
В запись о регистрации внесены изменения, регистрационный номер ПИ № ФС 77-76216 от 12.07.2019 г.

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ**

**Глазьев С.Ю.** (Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, г. Москва)

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

**Азоев Г.Л.** (Государственный университет управления, г. Москва)
**Акаев А.А.** (Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, г. Москва)
**Афанасьев В.Я.** (Государственный университет управления, г. Москва)
**Ашмарина С.И.** (Самарский государственный экономический университет, г. Самара)
**Буренко В.И.** (Московский гуманитарный университет, г. Москва)
**Ваганова О.В.** (Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород)
**Волох В.А.** (Государственный университет управления, г. Москва)
**Грошев И.В.** (Государственный университет управления, г. Москва)
**Джордж Филлипп** (Ксавьерский институт менеджмента и предпринимательства, Индия)
**Егоршин А.П.** (Нижегородский институт экономики и менеджмента, г. Нижний Новгород)
**Зайцев А.Г.** (Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орел)
**Иванова О.П.** (Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, г. Великий Новгород)
**Коротков Э.М.** (Государственный университет управления, г. Москва)
**Крыштановская О.В.** (Государственный университет управления, г. Москва)
**Латфуллин Г.Р.** (Государственный университет управления, г. Москва)
**Линник В.Ю.** (Государственный университет управления, г. Москва)
**Морозова Е.Г.** (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва)
**Мюллер-Штевенс Гюнтер** (Международный институт менеджмента Университет, Швейцария)
**Перетти Жан-Мари** (Высшая школа экономики и коммерции Парижа (ESSEC) и Университета Корсики, Франция)
**Першуков В.А. (**Российская академия естественных наук, г. Москва)
**Плахин А.Е.** (Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург)
**Попова Е.В.** (Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, г. Краснодар)
**Райченко А.В.** (Государственный университет управления, г. Москва)
**Романов Р.М.** (Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва)
**Руденко М.Н.** (Пермский государственный исследовательский университет, г. Пермь)
**Сакульева Т.Н.** (Государственный университет управления, г. Москва)
**Святов С.А.** (АО «ForteBank», АО «Университет Нархоз», Казахстан)
**Синг Анеш** (Университет Квазулу-Наталь, ЮАР)
**Сороко А.В.** (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва)
**Уколов В.Ф.** (Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), г. Москва)
**Федченко А.А.** (Воронежский государственный университет, г. Воронеж)
**Хорин А.Н.** (Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, г. Москва)
**Чудновский А.Д.** (Государственный университет управления, г. Москва)
**Шабров О.Ф.** (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва)
**Шамшиев Ч.Б.** (Центр экономических исследований университета Париж VIII, Франция)
**Шольц Маркус** (Школа бизнеса Университета Пфорцхайм, Германия)
**Шомова С.А.** (Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва)
**Щербинин А.И.** (Томский государственный университет, Институт политических исследований, г.Томск)
**Эриашвили Н.Д.** (Академия Генеральной прокуратуры Российской Федерации, Государственный университет управления, г. Москва)
**Язев В.А.** (Азиатская парламентская ассамблея, г. Москва)
**Яковлев А.Ю.** (Государственный университет управления», г. Москва)
**Яковлева Н.О.** (Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск)

© ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 2021

**Главный редактор**
Грошев И.В. – д-р экон. наук, д-р психол. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ

**Заместители главного редактора:**
Сакульева Т.Н. – канд. экон. наук
Линник В.Ю. – д-р экон. наук
Чудновский А.Д. – д-р экон. наук

**Ответственный за выпуск**
Алексеева Л.Н.

**Редакторы**
Таланцева Е.В.
Никинина Ю.С.

**Редактор перевода**
Меньшиков А.В.

**Выпускающий редактор и компьютерная верстка**
Гусева Е.А.

**Технический редактор**
Тарасова Д.С.

**Миссия журнала** – формирование международного уровня представления научных исследований и информации об управлении.

**Тематические направления публикаций:** государственное и муниципальное управление; межотраслевой менеджмент; управление в сфере экономики: проблемы и перспективы; управление процессами; информационные технологии в управлении; вызовы и угрозы.

**Целевая аудитория журнала** – экономисты-исследователи, ведущие практики, руководители федеральных и региональных органов власти, топ-менеджеры и аналитики, преподаватели и студенты вузов.

**Журнал входит в Перечень ВАК рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по направлениям:**
**– 08.00.01 «Экономическая теория»;**
**– 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»;**
**– 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит»;**
**– 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика»;**
**– 08.00.13 «Математические и инструментальные методы экономики»;**
**– 08.00.14 «Мировая экономика»;**
**– 23.00.01 «Теория и философия политики, история и методология политической науки»;**
**– 23.00.02 «Политические институты, процессы и технологии»;**
**– 23.00.03 «Политическая культура и идеологии»;**
**– 23.00.04 «Политические проблемы международных отношений, глобального и регионального развития»;**
**– 23.00.05 «Политическая регионалистика. Этнополитика»;**
**– 23.00.06 «Конфликтология».**

Статьи доступны по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), согласно которой возможно неограниченное распространение и воспроизведение этих статей на любых носителях при условии указания автора и ссылки на исходную публикацию статьи в данном журнале в соответствии с правилами научного цитирования.

Подписано в печать 20.12.2021
Формат 60x90/8
Объем 18,5 печ. л.
Бумага офсетная
Тираж 1000 экз.
(первый завод 100 экз.)
Заказ № 1166

Подписной индекс 79129 в интернет-версии «Объединенного каталога «Пресса России» на сайтах www.pressa-rf.ru и www.akc.ru

**Издательство:** Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления), 109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99

**Все публикуемые статьи прошли обязательную процедуру рецензирования**

**Адрес редакции:**
109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99, ГУУ, главный учебный корпус, кабинет 345А.
Тел.: (495) 377-90-05.
**E-mail: ic@guu.ru**
**http://www.upravlenie.guu.ru**

# UPRAVLENIE / MANAGEMENT (Russia)

SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

**Available in print from 2013**
**It is published quarterly**

**Volume 9 No 4 2021**

**Founder:**

Federal Government Budget Education Institution of Higher Education "State University of Management"
99 Ryazansky Prospekt, Moscow, 109542, Russia

Registration mass-media license PI № FS77-52135
December 11, 2012.
Changes have been made to the registration record
Registration number PI № FS 77-76216 from 12.07.2019

**CHAIRMAN OF THE EDITORIAL BOARD**

**S.Yu. Glaz'ev (Glaziev S.)** (Lomonosov Moscow State University, Moscow)

**EDITORIAL BOARD**

**V.Ya. Afanasyev** (State University of Management, Moscow)
**A.A. Akaev** (National Research University Higher School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow)
**S.I. Ashmarina** (Samara State University of Economics, Samara)
**G.L. Azoev** (State University of Management, Moscow)
**V.I. Burenko** (Moscow University for the Humanities, Moscow)
**O.V. Vaganova** (Belgorod State University, Belgorod)
**A.D. Chudnovskii** (State University of Management, Moscow)
**A.P. Egorshin** (Nizhny Novgorod Institute of Economics and Management, Nizhny Novgorod)
**A.G. Zaitsev** (Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel)
**O.P. Ivanova** (Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod)
**N.D. Eriashvili** (Academy of the Prosecutor General of the Russian Federation, State University of Management, Moscow)
**I.V. Groshev** (State University of Management, Moscow)
**A.N. Khorin** (Lomonosov Moscow State University, Moscow)
**E.M. Korotkov** (State University of Management, Moscow)
**O.V. Kryshtanovskaya** (State University of Management, Moscow)
**G.R. Latfullin** (State University of Management, Moscow)
**V.Yu. Linnik** (State University of Management, Moscow)
**E.G. Morozova** (Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow)
**Müller-Stewens, Günter** (Professor of the International Institute of Management at San-Gallen University, Switzerland)
**J.M. Peretti** (Higher School of Economics and Commerce Paris (ESSEC) and the Corsica University, France)
**V.A. Pershukov** (Russian Academy of Natural Sciences, Moscow)
**A.E. Plakhin** (Ural State University of Economics, Ekaterinburg)
**E.V. Popova** (Kuban State Agrarian University, Krasnodar)
**J. Philip** (Xavier Institute of Management and Entrepreneurship, India)
**A.V. Raichenko** (State University of Management, Moscow)
**R.M. Romanov** (Russian Academy of Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow)
**M.N. Rudenko** (Perm State University, Perm)
**T.N. Sakul'eva** (State University of Management, Moscow)
**Marcus Scholz** (Head of Business School at Pforzheim University, Germany)
**O.F. Shabrov** (Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow)
**Ch.B. Shamshiev** (Center for Economic Research, University Paris, France)
**A.I. Shcherbinin** (Tomsk state university, Institute for Political Studies, Tomsk)
**S.A. Shomova** (National Research University Higher School of Economics, Moscow)
**A.M. Singh** (University KwaZulu-Natal, SAR)
**A.V. Soroko** (Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow)
**S.A. Svyatov** (JSC "ForteBank", JSC "University of Narchos", Kazakhstan)
**V.F. Ukolov** (Moscow International Higher School of Business "MIRBIS" (Institute), Moscow)
**A.A. Fedchenko** (Voronezh State University, Voronezh)
**V.A. Volokh** (State University of Management, Moscow)
**V.A. Yazev** (Asian Parliamentary Assembly, Moscow)
**A.Yu. Yakovlev** (State University of Management, Moscow)
**N.O. Yakovleva** (South Ural State University, Chelyabinsk)

© State University of Management, 2021

**Editor-in-Chief**
I.V. Groshev – Dr. Sci. (Econ.), Dr. Sci. (Psy.), Professor, Honoured Science Worker of the Russian Federation

**Deputy Editors-in-Chief**
T.N. Sakul'eva – Cand. Sci. (Econ.)
V.Yu. Linnik – Dr. Sci. (Econ.)
A.D. Chudnovskii – Dr. Sci. (Econ.)

**Responsible for issue**
L.N. Alekseeva
**Editors**
E.V. Talantseva
Yu.S. Nikitina
**Translation editor**
A.V. Menshikov
**Executive editor and desktop publishing**
E.A. Guseva
**Technical editor**
D.S. Tarasova

**The journal's mission** is to create an international level of scientific research and management information.

**Thematic areas of publications:** state and municipal administration; m-sector management, management in the economy: problems and prospects; process management; information technology in management; challenges and threats.

**The magazine's target** audience are research economists, leading practitioners, heads of Federal and regional authorities, TOP managers and analysts, teachers and University students.

**The journal is included in the list of Higher Attestation Commission (Russia) of peer-reviewed scientific publications, where a basic scientific results of dissertations on competition of a scientific degree of candidate of sciences and on competition of a scientific degree of doctor of sciences must be published in the fields:**
**– 08.00.01 «Economic theory (economic sciences)»;**
**– 08.00.05 «Economics and management of the national economy (by branches and fields of activity) (economic sciences)»;**
**– 08.00.10 «Finance, money circulation and credit (economic sciences)»;**
**– 08.00.12 «Accounting, statistics (economic sciences)»,**
**– 08.00.13 «Mathematical and instrumental methods of economics (economic sciences)»;**
**– 08.00.14 «World Economy (Economics)»;**
**– 23.00.01 «Theory and philosophy of politics, history and methodology of political science (political sciences)»;**
**– 23.00.02 «Political institutions, processes and technology (political sciences)»;**
**– 23.00.03 «Political culture and ideology (political sciences)»;**
**– 23.00.04 «Political problems of international relations, global and regional development (political sciences)»;**
**– 23.00.05 «Political regionalism. Ethnopolitics»;**
**– 23.00.06 «Conflictology (political sciences)».**

Articles are available under a Creative Commons "Attribution" 4.0. (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). license, according to which unlimited distribution and reproduction of these articles is possible in any medium, provided the author's name and links to the original article publication in this journal in accordance with the rules of scientific citation.

Signed to print 20.12.2021
Format 60x90/8
Size is 18,5 printed sheets
Offset paper
Circulation 1000 copies
(the first factory 100 copies)
Print order № 1166

**Publishing:** Publishing house of the State University of Managment
99 Ryazansky Prospekt, Moscow, 109542, Russia

**All published articles have undergone a mandatory review process**

**Editor office:**
99 Ryazansky Prospekt, Moscow, 109542, Russia, State University of Management, the main academic building, office 345A.
Tel.: (495) 377-90-05.
**E-mail: ic@guu.ru**
**http://www.upravlenie.guu.ru**

# СОДЕРЖАНИЕ


## ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Культурная политика Италии: уроки для России
*Андрейкина М.С., Морозова Д.Л.* . . . . . 5

Критический анализ методов измерения и мониторинга качества жизни населения
*Головин А.А.* . . . . . 30

Построение правового государства как гаранта демократии в современном Вьетнаме
*Ты Тхи Тхоа* . . . . . 43

## МЕЖОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Трансформация системы адаптивного управления наукоемкими предприятиями
*Сазонов А.А., Сазонова М.В.* . . . . . 51

## УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Методология развития бизнес-процессов в условиях цифровой экономики при формировании механизма устойчивого развития промышленности
*Астафьева О.Е.* . . . . . 65

Модель циркулярной экономики как перспективное направление перехода к региональной эколого-экономической сбалансированности
*Дьяков М.Ю.* . . . . . 75

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

Влияние мотивации сотрудников на эффективность работы организации на примере компании NOSA
*Бонйани А.Д.* . . . . . 88

Формирование институциональной структуры глобального рынка «зеленого» финансирования
*Исенов А.С.* . . . . . 100

## ВЫЗОВЫ И УГРОЗЫ

Современные информационные социальные риски в эпоху постмодерна
*Церкасевич Л.В., Макаренко Е.А,* . . . . . 112

## ПОЛИТИЧЕСКИЙ ДИСКУРС

Роль политических партий в многоуровневом экологическом управлении в Европейском союзе и Германии
*Лисенкова А.Д.* . . . . . 121

Исследование складывающейся роли Китайской Народной Республики в урегулировании конфликта в Исламской Республике Афганистан
*Шарипов Ф.Ф., Дьяконова М.А.* . . . . . 139

# CONTENTS


## STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Italian cultural policy: conclusions for Russia
*M.S. Andreykina, D.L. Morozova* . . . . . 5

Critical analysis of methods for measuring and monitoring of the population life quality
*A.A. Golovin* . . . . . 30

Building the rule of law state as a guarantor of democracy in modern Vietnam
*Tu Thi Thoa* . . . . . 43

## MANAGEMENT IN VARIOS INDUSTRIES

Transforming adaptive management in knowledge-intensive enterprises
*A.A. Sazonov, M.V. Sazonova* . . . . . 51

## MANAGEMENT IN ECONOMY: PROBLEMS AND PROSPECTS

Methodology for business process development in the digital economy in the formation of a sustainable industrial development mechanism
*O.E. Astafyeva* . . . . . 65

The circular economy model as a promising path towards regional ecological and economic balance
*M.Yu. Dyakov* . . . . . 75

## PROCESS MANAGEMENT

The impact of employee motivation on organisational performance in the case of NOSA company
*A. J. Bonyani* . . . . . 88

Institutional structure formation of the global green finance market
*A.S. Issenov* . . . . . 100

## THREATS AND CHALLENGES

Contemporary information social risks in the post-modern era
*L.V. Tcerkasevich, E.A. Makarenko* . . . . . 112

## POLITICAL DISCOURSE

The role of political parties in multi-level environmental governance in the European Union and Germany
*A.D. Lisenkova* . . . . . 121

Study on the evolving role of the People's Republic of China in resolving the conflict in the Islamic Republic of Afghanistan
*F.F. Sharipov, M.A. Dyakonova* . . . . . 139

УДК 351.85; 334.021; 338.001.36 JEL Z1; Z18; H59; H72; H11 DOI: https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-4-5-29
Получено: 04.10.2021 Статья доработана после рецензирования: 08.11.2021 Принято: 03.12.2021

# Культурная политика Италии: уроки для России

**Андрейкина Марина Сергеевна**[1]
Канд. экон. наук, первый зам. худ. рук.-дир.,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9080-6099, SPIN: 8143-5121, e-mail: marina.andreykina@gmail.com

**Морозова Дарья Леонидовна**[2]
Зам. нач. отд. проектов и гос. программ,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4722-1938, SPIN: 6030-0382, e-mail: dariamorozova87@gmail.com

[1]ФГБУК «Московский Художественный академический театр им. А.П. Чехова»,
125009, Камергерский пер., д. 3, г. Москва, Российская Федерация

[2]Министерство культуры Российской Федерации, Департамент государственной поддержки искусства и народного творчества, 125993, М. Гнездниковский пер., д. 7/6, стр. 1, 2, г. Москва, Российская Федерация

## Аннотация

В статье проанализирована современная практика государственного управления и финансирования организаций культуры Италии с использованием сравнительного и статистического анализа. Исследована структура органов управления отраслью и подходы к формированию бюджета на культуру на республиканском уровне. Выявлены тенденции к снижению финансирования из провинциальных, региональных и местных бюджетов. Охарактеризованы состояние, законодательные и институциональные условия для формирования уникальной многоканальной системы финансирования культуры Италии. Изложен анализ реформы музейной системы Италии. Подробно рассмотрена деятельность частных оперных фондов. Охарактеризованы основные сходства культурной политики России и Италии, среди которых: стремление к расширению границ и сфер деятельности, ассоциируемых с отраслью культуры, значительная нагрузка на местные и региональные органы управления в области сохранения культурного наследия, «количественный подход» и применение показателей финансовой эффективности к оценке результатов деятельности организаций культуры.

Научная новизна работы состоит в комплексном подходе к исследованию культурной политики Италии с использованием критериев, предложенных Д. Монтиасом и А. И. Глаголевым, а также изучении деятельности итальянских оперных фондов и музеев, до этого не имевших достаточного освещения в российской и зарубежной литературе. Перспективность тематики, практическая значимость и актуальность исследования обусловлены необходимостью реализации в России нормативно-правовых актов, наметивших курс на создание многоканальной системы финансирования и широкое понимание отрасли культуры, а также обеспечение межведомственного и межрегионального взаимодействия органов власти в рамках реализации культурной политики. В статье проанализирован широкий спектр механизмов финансовой поддержки культуры, большинство из которых поименованы в «Стратегии государственной культурной политики России в качестве целевых ориентиров к 2030 г.», в то время как Италией накоплен значительный опыт в указанной сфере на протяжении нескольких десятков лет.

**Ключевые слова:** экономика культуры, театры, музеи, исполнительские искусства, финансирование культуры, культурная политика, государственные расходы на культуру, эффективность государственных расходов, услуги в сфере культуры, сравнительное исследование

**Для цитирования:** Андрейкина М.С., Морозова Д.Л. Культурная политика Италии: уроки для России//Управление. 2021. Т. 9. № 4. С. 5–29. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-5-29

© Андрейкина М.С., Морозова Д.Л., 2021.
Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Received: 04.10.2021 Revised: 08.11.2021 Accepted: 03.12.2021

# Italian cultural policy: conclusions for Russia

**Marina S. Andreykina**
Cand. Sci. (Econ.), First Deputy Artistic Leader-Director,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9080-6099, SPIN: 8143-5121, e-mail: marina.andreykina@gmail.com

**Daria L. Morozova**
Deputy of Chief Executive of Projects and State Programs,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4722-1938, SPIN: 6030-0382, e-mail: dariamorozova87@gmail.com

[1]Chekhov Moscow Art Theater, Moscow, Kamergerskii per., 3, Moscow, 125009, Russia

[2]Ministry of Culture of the Russian Federation, Department of State Support of Professional and Folk ArtsM. 7/6, str. 1, 2, Gnezdnikovskii per., Moscow, 125993, Russia

## Abstract

The article analyses current public management and funding practices of cultural organisations in Italy by using comparative and statistical analysis. The structure of the sector's governing bodies and approaches to budgeting for culture at national level have been explored. Trends in decreasing funding from provincial, regional and local budgets have been identified. The status, legislative and institutional conditions for the emergence of Italy's unique multichannel cultural financing system have been described. An analysis of the Italian museum system's reform has been presented. The activities of private opera foundations have been discussed in detail. The main similarities between Russian and Italian cultural policies have been described. These are the drive to expand the boundaries and activities associated with the cultural sector, the significant burden on local and regional authorities in the field of cultural heritage preservation, the "quantitative approach" and the application of financial performance indicators to assess cultural organisations performance.

The article's scientific novelty lies in the complex approach to the study of Italian cultural policy using the criteria proposed by D. Montias and A. I. Glagolev, and in the study of the activities of Italian opera foundations and museums, which had not previously been sufficiently covered in the Russian and foreign literature. The prospect of the topic, the practical significance and relevance of the research are due to the need to implement regulations in Russia which set a course for the creation of a multi-channel system of funding and a broad understanding of the cultural sector, and ensuring inter-agency and inter-regional cooperation between the authorities in the implementation of cultural policy.

The article analyses a wide range of financial support mechanisms for culture, most of which are named in the "Strategy of State Cultural Policy of Russia as Targets by 2030", while Italy has accumulated considerable experience in this area for several decades.

**Keywords:** cultural economics, theatres, museums, performing arts, cultural funding, cultural policy, public cultural expenditure, public expenditure efficiency, cultural goods, comparative studies

**For citation:** Andreykina M.S., Morozova D.L. (2021). Italian cultural policy: conclusions for Russia. *Upravlenie / Management (Russia)*, 9 (4), pp. 5–29. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-5-29

© Andreykina M.S., Morozova D.L., 2021.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Введение / Introduction

Ключевым вопросом государственного управления последних трех десятилетий в России и странах Европы является разработка доказательной методики государственного финансирования и благоприятного законодательного режима, обеспечивающего баланс между патернализмом, с одной стороны, и встраиванием производства социально значимых благ культуры в сферу рыночных отношений, с другой стороны.

Подходы к определению степени государственной поддержки различаются в разных моделях культурной политики, среди которых необходимо отметить классификации H. Chartrand и C. McCaughey [1989], М. Драгичевич-Шешич и Б. Стойкович [2000], в основу которых заложены определенные социально-политические и идеологические принципы взаимодействия с создателями и потребителями культурных благ. Классификация Т.В. Абанкиной [2014; 2016] основана на оценке степени развития институциональных механизмов в сфере культуры, в рамках которой роль государства оценивается как субсидирующая, инвестиционная или стимулирующая.

Особенно стоит выделить модель, критерием группировки стран в которой является объем государственных средств в общей структуре финансирования культурной деятельности [Montias, 1986; Глаголев, 1991], так как из всей совокупности моделей представляется возможным продемонстрировать ее практическое воплощение на эмпирических данных. Предполагается, что романская и германская модели финансирования культуры обеспечиваются не менее чем на 70 % бюджетными средствами и только на 10–30 % за счет платных услуг, в то время как в англо-американской модели сборы от билетов и абонементов составляют 35–65 % при участии государства в бюджете организаций в объеме 5–45 % [Глаголев, 1991, с. 42]. Романский тип также отличает ведущая роль центральных органов управления [Montias, 1986; Глаголев, 1991], тогда как в странах германского типа бюджеты местных администраций превышают финансирование центральных органов управления [Wahl-Zieger, 1980]. Для США, Великобритании, Австралии характерно доминирование частных источников финансирования культуры.

Наиболее близки России модели культурной политики стран континентальной Европы с ярко выраженной финансово-административной ролью государства, поэтому для проведения сравнительного исследования выбрана Италия, как одна из стран с романским типом финансирования.

## Культура Италии в контексте международных сопоставлений, государственного устройства и бюджетных отношений / Italian culture in the context of international comparisons, state structure and budgetary relations

Италия представляет собой редкий в мире феномен сочетания унитарной формы правления со значительной степенью децентрализации власти, с учетом того, что каждая область является автономией [Шашкова, 2018]. Унитарную форму правления значительно смягчают тенденции политического и экономического сепаратизма, а также особый статус отдельных регионов, наличие около тысячи диалектов итальянского языка и продиктованная этим самобытность культурного развития, социальные различия и дифференциация в уровне жизни между севером и югом, а также островной частью страны.

В сфере культуры по состоянию на 2019 г. было занято 3,6 % населения (при среднем показателе для стран ЕС – 3,7 %), что составляет 834,5 тыс. человек[1]. Расходы домохозяйств на культуру и развлечения также отстают от среднего европейского уровня, составив в 2019 г. 5%[2] от общих расходов домохозяйств (при 8,7 % по Европейскому союзу)[3]. Показатель государственных расходов на культуру в Италии по данным Евростата в среднем составляет 0,3 % от валового внутреннего продукта (далее – ВВП), отставая от среднего показателя по странам Европейского союза и России (равен или выше 0,5 %).

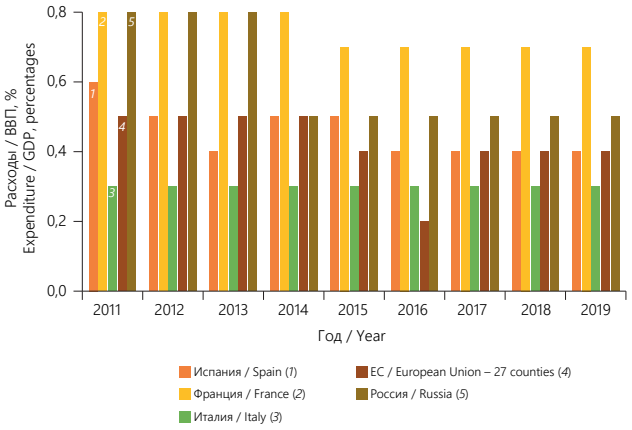
---

[1] *ISTAT* (2019 a). Statistiche Culturali [Статистика по культуре] (2019) // Istituto Nazionale di Statistica [Национальный институт статистики]. Режим доступа: https://www.istat.it/it/archivio/251882 (дата обращения: 12.09.2021).

[2] *ISTAT* (2019 b). Spese per consumi delle famiglie 2019 [Потребительские расходы домохозяйств за 2019 г.] // Istituto Nazionale di Statistica [Национальный институт статистики]. Режим доступа: https://www.istat.it/it/archivio/244051#:~:text=Nel%202019%20la%20stima%20della,di%202.159%20euro%20al%20mese (дата обращения: 20.09.2021).

[3] *Eurostat* (2020 a). Final consumption expenditure of households by consumption purpose (COICOP 3 digit) // Eurostat Data Browser. Режим доступа: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA_10_CO3_P3__custom_271832/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=746ecf9b-1bf3-4f9f-95c1-c11329c0bfd1 (дата обращения: 20.09.2021).

Рассмотрим это на рисунке 1[4,5,6].




Источники / *Sources: Росстат*[4], *Минфин России*[5], *Eurostat*[6]

**Рис. 1.** Финансирование культуры в странах с романским типом финансирования культуры по отношению к валовому внутреннему продукту в среднем по Европейскому союзу и России

Fig. 1. Funding of culture in Romani culture funding countries in relation to gross domestic product on average for the European Union and Russia

На 1 января 2021 г. в Италии насчитывалось 20 регионов, 107 провинций, включая 2 автономные, 6 свободных муниципальных консорциумов, 13 городов-метрополий, а также 7 903 муниципалитета (коммуны), которые согласно статье 114 (2) Конституции Италии имеют свои уставы, полномочия и функции, обладают правом самостоятельно формировать бюджеты[7]. Регионы Валле д'Аоста, Трентино-Альто-Адидже и Сицилия – это автономные регионы, которым с конца 1970-х гг. государство передало полномочия и ответственность за сохранение культурного наследия [Bodo C. and Bodo S., 2016].

Сокращение финансирования культуры муниципалитетами с 2000-х гг. имело устойчивый характер, в результате чего с 2015 г. бюджет национального министерства культуры стал впервые с 2003 г. превышать бюджеты муниципалитетов, сперва сокративших инвестиции в объекты культуры, а затем с 2010 г., долю субсидирования отрасли в совокупных расходах с 3,4 % до 2,8 %[8]. Резкое падение расходов на культуру обозначилось и в бюджете провинций с начала 2010-х гг. (рис. 2).

Изучение динамики консолидированного бюджета на культуру представляет определенные затруднения в силу многоуровневой структуры бюджетной системы, а также по причине того, что статистические данные регионов, в отличие от муниципалитетов и провинций, представляются в разрезе макроагрегированных групп затрат, без детализации по функциям управления и отраслям. Однако данные о консолидированном бюджете на культуру публикуются в рамках презентации национального доклада о состоянии культуры в Италии (Federculture) (рис. 3).

Финансирование культурного наследия и наиболее значимых на национальном уровне организаций искусства осуществляется из бюджета республики Министерством культурного наследия и туризма (Ministero per i beni, le attività culturali e per il turismo, далее – MIBACT). Государственный бюджет Италии, начиная с бюджетного цикла 2012–2014 гг., формируется на трехлетний период по кассовому принципу и по методу начислений,

[4] *Росстат* (2020). ВВП (1995–2020) // Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/vkFOBqDq/%D0%92%D0%92%D0%9F%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%8B%20(%D1%81%201995%20%D0%B3.).xls (дата обращения: 14.09.2021).

[5] *Минфин* (2021). Ежегодная информация об исполнении консолидированного бюджета Российской Федерации (данные с 1 января 2006 г.). Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/statistics/conbud/execute/?id_65=93449-yezhegodnaya_informatsiya_ob_ispolnenii_konsolidirovannogo_byudzheta_rossiiskoi_federatsiidannye_s_1_yanvarya_2006_g (дата обращения: 14.09.2021).

[6] *Eurostat* (2020 b). General government expenditure by function (COFOG) // Eurostat Data Browser. Режим доступа: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV_10A_EXP__custom_648086/default/table?lang=en (дата обращения: 14.09.2021).

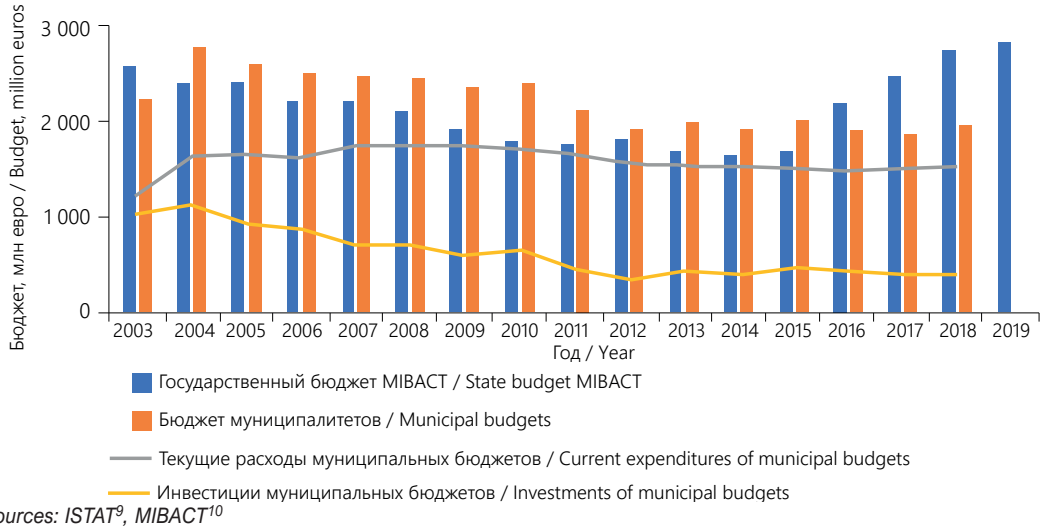
[7] *ISTAT* (2021). Confini delle unità amministrative a fini statistici al 1°gennaio 2021 [Границы административных единиц для статистических целей на 1 января 2021 г.] // Istituto Nazionale di Statistica [Национальный институт статистики]. Режим доступа: https://www.istat.it/it/archivio/222527 (дата обращения: 14.09.2021).

[8] *ISTAT* (2019 c). Il Benessere Equo e Sostenibile in Italia [Справедливое и устойчивое благосостояние в Италии] / Rapporto BES [Отчет BES]. Istituto Nazionale di Statistica [Национальный институт статистики]. Режим доступа: https://www.istat.it/it/files/2019/12/Bes_2019.pdf (дата обращения: 14.09.2021).

[9] *ISTAT* (2019 d). Bilanci Consuntivi delle Amministrazioni Comunali 2003–2019, tavola 3a, 3b [Балансовые отчеты муниципалитетов 2003–2019, табл. 3a, 3b]. Режим доступа: https://www.istat.it/it/archivio/bilancio (дата обращения: 14.09.2021).

[10] *MIBACT* (2020 a). Relazioni sulla performance, Piano della performance (2013–2020) [Отчеты о деятельности, план деятельности (2013–2020)]. Режим доступа: https://performance.gov.it/pa/13 (дата обращения: 03.10.2021).

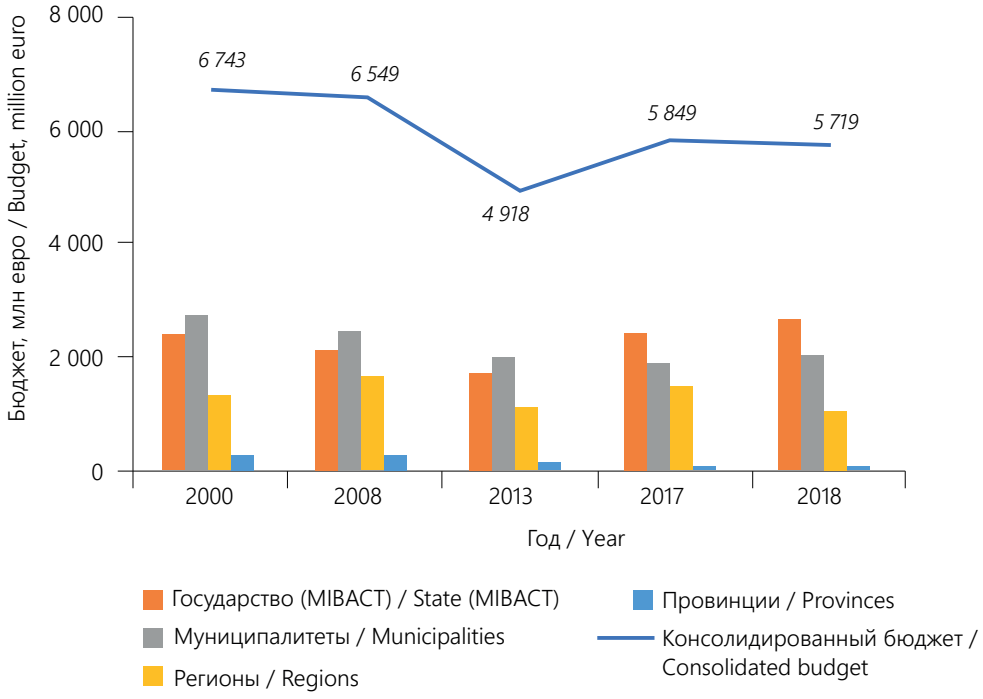
[11] *Federculture* (2019). Impresa cultura. Politiche, reti, competenze [Культура предприятия. Политика, сети, навыки] / 15°Rapporto Annuale Federculture 2019 [15-й ежегодный отчет Federculture за 2019 г.]. Режим доступа: http://www.federculture.it/wp-content/uploads/2019/10/Focus-dieci-anni.pdf (дата обращения: 03.10.2021).




Источники / *Sources: ISTAT*[9]*, MIBACT*[10]

**Рис. 2.** Бюджетные обязательства Министерством культурного наследия и туризма (MIBACT) и муниципалитетов по культуре в 2003–2019 гг.

Fig. 2. MIBACT and municipalities' budget commitments to culture in 2003–2019



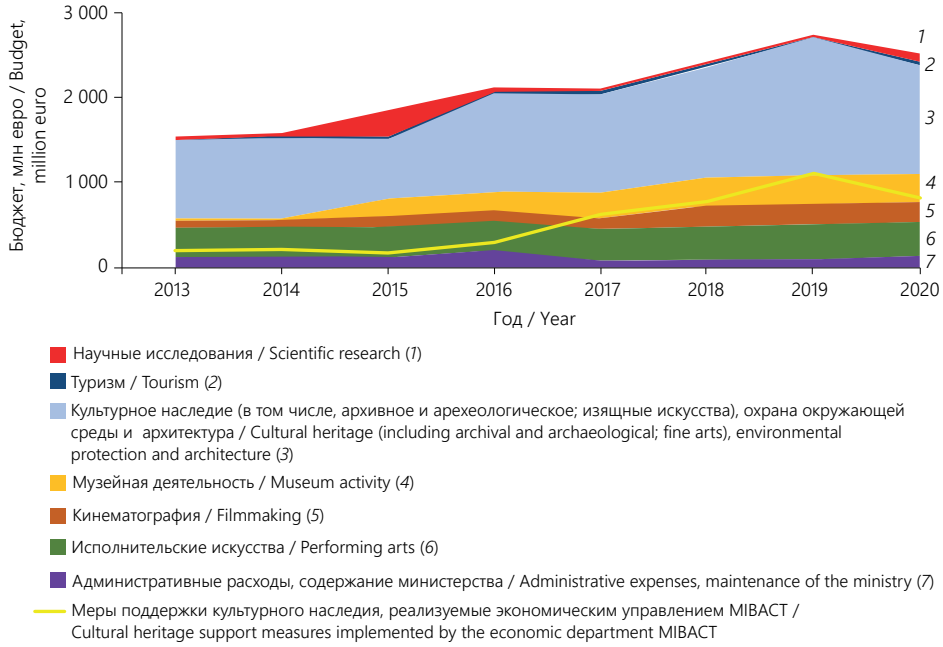

Источник / *Source: Federculture*[11]

**Рис. 3.** Финансирование культуры в бюджетной системе Италии

Fig. 3. Funding of culture in the Italian budgetary system

называемому компетенцией ("competenza")[12]. Бюджетные ассигнования распределяются по: 1) миссиям ("missione di bilancio"); 2) входящим в них программам ("programma di bilancio"); 3) центрам административной ответственности ("centri di responsabilita' amministrativa"), которыми являются подразделения министерств; 4) мероприятиям ("azioni").

[12] *MIBACT* (2020 b). Piano della performance (Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo) 2020–2022 [План деятельности (Министерство культурного наследия и деятельности и туризма) 2020–2022 гг.]. Режим доступа: https://performance.gov.it/performance/piani-performance/documento/1480 (дата обращения: 03.10.2021).




Источник / *Source: MIBACT*[13]

**Рис. 4.** Распределение первоначально утвержденных ассигнований в республиканском бюджете на культуру по направлениям культурной деятельности

Fig. 4. Distribution of initially approved allocations in the national budget for culture by cultural activity

Министерство культурного наследия и туризма реализует миссии: «защита культурного наследия, окружающей среды, осуществление культурной деятельности», на которую приходится более 95 % ассигнований, «исследования и инновации», «туризм» (2014–2018 гг., 2020 г.), «услуги в сфере государственного управления». На программу, объединяющую многофункциональный блок вопросов, раскрывающих понятие культурного наследия в широком понимании, приходится в 2018–2020 гг. более 30 % от общего объема ассигнований бюджета республики на культуру (рис. 4) [13].

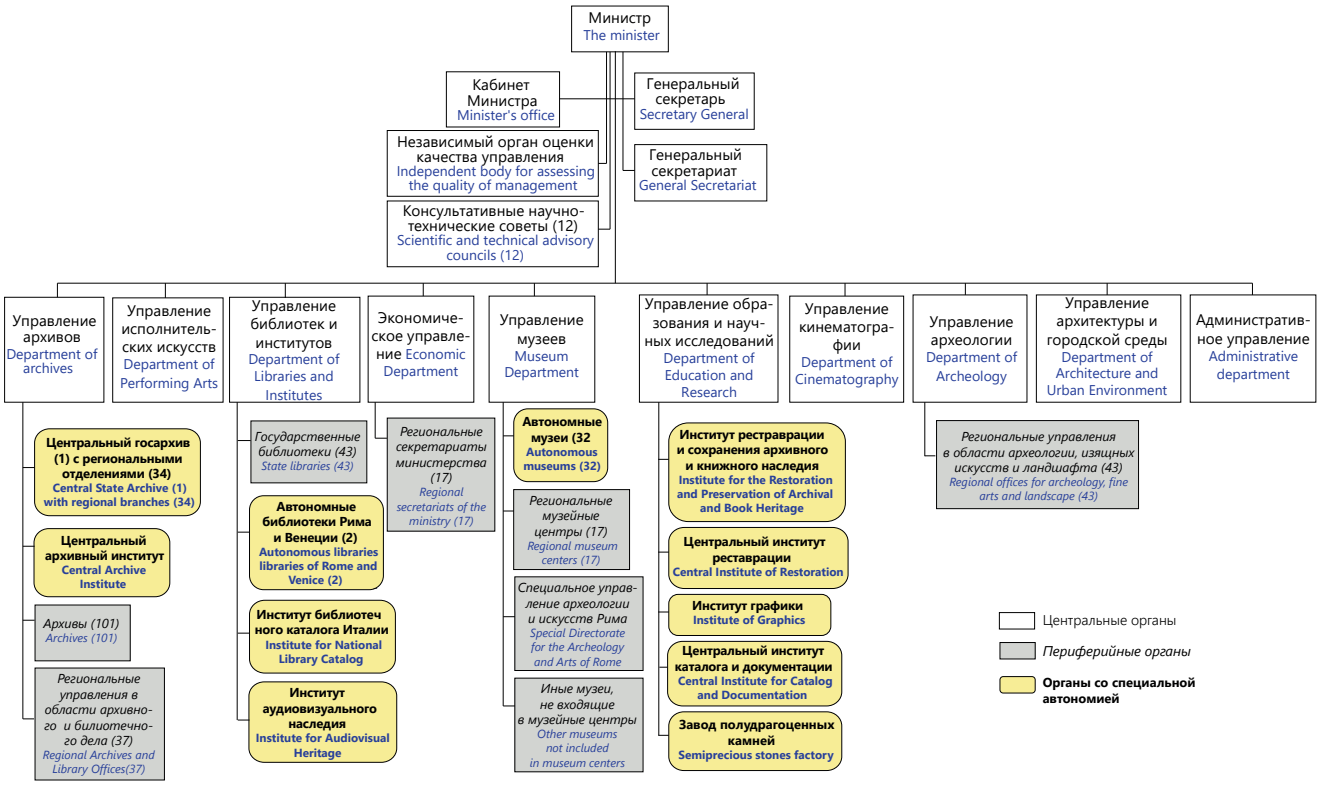
Таким образом, экономическое управление осуществляет поддержку наиболее финансируемой укрупненной программы (1 из 14), включающей в себя книжное наследие и издательства, археологию, изящные искусства и архитектуру, в то время как остальные структурные подразделения центрального аппарата несут ответственность только в рамках профильных направлений. Следует констатировать тесную корреляцию между текущей структурой министерства и процессом бюджетирования. Эти наблюдения приводят к выводу о преимуществе функционального подхода перед программно-проектным.

## Особенности управления музейной деятельностью в Италии / Features of museum management in Italy

Большинство музеев, архивов и библиотек находится в ведении муниципалитетов. Государственными организациями в ведении MIBACT являются 9,5 % музеев, 1,4 % библиотек, менее 1 % архивов, отдельные организации научно-исследовательской области. Важно отметить, что наиболее значимые на национальном уровне организации культуры встроены в систему государственного аппарата. Так, организационная структура MIBACT включает центральные управления, региональные секретариаты и периферийные органы, в том числе суперинтенданции (Soprintendenze) или региональные управления по направлениям деятельности, а также автономные организации (рис. 5).

В 2019 г. штат работников региональных управлений, автономных организаций и региональных музейных сетей MIBACT насчитывал более 14,5 тыс. человек (1,7 % от числа занятых в культуре); при этом непрограммная часть расходов, связанная с содержанием центральных и периферийных органов, включая государственные музеи, архивы, библиотеки, институты, региональные секретариаты и управления, превысила 924 млн евро, то есть треть республиканского бюджета на культуру.

[13] *MIBACT* (2020 a). Relazioni sulla performance, Piano della performance (2013–2020) [Отчеты о деятельности, план деятельности (2013–2020)]. Режим доступа: https://performance.gov.it/pa/13 (дата обращения: 03.10.2021).




Составлено автором Д.М. по материалам исследования / *Compiled by the author D.M. on the materials of the study*

**Рис. 5.** Организационная структура Министерства культурного наследия и туризма
Fig. 5. Organisational structure of the Ministry of Cultural Heritage and Tourism

Автономия музеев на республиканском уровне, предоставляющая им право вести самостоятельный баланс и оставлять в своем распоряжении поступающие доходы, была предоставлена относительно недавно. Проведение музейной реформы первоначально стало вынужденной мерой после секвестирования на 20 % административно-управленческих расходов всех министерств в 2012 г.

Государственные музеи Италии, являющиеся частью государственного аппарата, не имеющие самостоятельного (автономного) управления и определяемые преимущественно как пользователи культурного наследия, до 2014 г. в целом не соответствовали рекомендациям и Кодексу этики Международного Совета музеев (International Museum Community, ICOM)[14]. Относительно свободными в экономическом отношении были музеи Рима, Флоренции, Неаполя, Венеции и археологический парк в Помпеях, относящиеся к пяти специальным управлениям. Музеям-резидентам этих пяти территорий было разрешено вести самостоятельный учет и оставлять в своем распоряжении средства от продажи билетов, в то время как поступления остальных государственных музеев перечислялись в государственный бюджет [Моретти, 2014].

В результате реформы вопросы развития музейной отрасли были выведены из компетенции региональных управлений. Специальные управления были упразднены (за исключение одного, расположенного в Риме), ведущие музеи получили автономию в 2014 г. Отдельные памятники архитектуры и музеи в 17 регионах были объединены в локальные музейные центры (polo museale regionale) в статусе периферийных государственных органов, а организационно-экономические вопросы музейной деятельности с региональных управлений MIBACT были переложены на региональных директоров, наделенных ответственностью за состояние и развитие отрасли на конкретной территории. Организационная структура управления музейным центром также была выстроена по трехуровневой иерархии: генеральный директор, подчиненный MIBACT – региональный директор – директор

[14] *Fiè A., Gasparroni M. V., Palmaroli A., Tortoni I.* (2018). Riforma dei Musei. La riorganizzazione museale e il nuovo ruolo dei direttori [Музейная реформа. Реорганизация музеев и новая роль директоров]. Режим доступа: http://docenti.unimc.it/carmen.vitale/teaching/2017/17052/files/elaborati/Riforma%20dei%20musei.pdf (дата обращения: 03.10.2021).

музея[15]. Таким образом, реформа способствовала включению разрозненных памятников архитектуры вне туристических маршрутов в музейные региональные центры, гарантии сохранности которых несколько повышались в результате экономии и перераспределения ресурсов на региональном уровне.

После проведения реформы посещаемость автономных музеев, на которые в 2019 г. приходилась примерно треть общего количества посетителей, значительно выросла: с 38,4 млн в 2013 г. до 54,8 млн в 2019 г., при этом с начала 2000-х гг. посещаемость музеев в целом оставалась на достигнутом уровне.

Следует отметить, что ведущие автономные музеи на современном этапе обладают достаточно высоким уровнем окупаемости: в 2019 г. их совместные брутто-доходы от продажи билетов (до вычета комиссионных, агентских расходов) составили 180,92 млн евро[16] (87,4 % от бюджетного финансирования республиканского министерства). У ряда ведущих музеев этот показатель значительно превысил бюджетное финансирование (например, у Колизея в 7,8 раз, у археологического парка Помпеи и галереи Боргезе – почти в 3 раза, у галереи Уффици – в 1,4 раза).

### Государственная поддержка исполнительских искусств Италии / State support for the performing arts in Italy

Поддержка исполнительских искусств, в отличие от политики сохранения культурного наследия, построена на принципиально иных основаниях: государственное регулирование сведено к минимуму, поскольку большинство организаций (около 85 % музыкальных, танцевальных и хореографических коллективов) функционирует в частных организационно-правовых формах (ассоциаций, обществ и кооперативов) [Хаунина, Цыба, 2014]. Необходимо отметить, что в Италии отсутствует общий закон, регулирующий в целом деятельность театров и других исполнительских искусств, раз в трехлетний период принимаются временные меры поддержки отрасли (circolari)[17].

Примерно половина ежегодной государственной поддержки поступает в 15 оперных фондов специальной организационно-правовой формы (Fondazione lirico-sinfonica dotata di forma organizzativa speciale). Основной источник их доходов – ежегодные взносы учредителей, в качестве которых на равноправной основе выступают: министерство, регионы и муниципалитеты, а также сторонние коммерческие и некоммерческие организации. Например, учредителями театра «Ла скала» являются государство, администрации Милана и Ломбардии, Торгово-Промышленная палата Италии, а также частные компании: Фонд Cariplo, BMW Italia, Dolce & Gabbana, Eni, Pirelli, Prada.

Вместе с тем MIBACT в достаточной мере контролирует деятельность частных оперных фондов в соответствии с законами, в том числе:

- определяет критерии для частных организаций и лиц, желающих выступить в качестве потенциальных учредителей;
- вносит изменения в уставы, принимает решения о проверках деятельности, согласовании и аннулировании сделок, в том числе, концессий на пользование имуществом, являющимся культурным наследием;
- устанавливает основные параметры операционных затрат.

Teti и Sacco [2011] пришли к выводу, что оперные фонды Италии наглядно демонстрируют гипотезу Baumol и Bowen [1966] о закономерно отстающей производительности труда в сфере культуры: у организаций наблюдается высокий темп роста издержек, поскольку заработная плата повышается искусственно до конкурентноспособного уровня по экономике, без соответствующего ему роста производительности, при условии сохранения относительно постоянным некоторого количества показов спектаклей. Исследователи Throsby [1996] и Withers [1979] в свое время отмечали, что практические последствия, вытекающие из гипотезы Баумоля и Боуэна, создают для организаций исполнительских искусств «ограниченное пространство для маневра» с точки зрения возможной оптимизации затрат. Исследователи отметили, что

[15] (2018). Modello di statuto per musei – Modello di statuto per musei statali afferenti ai Poli Museali [Типовое положение о государственных музеях, относящихся к музейным центрам]. Режим доступа: http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/09/ICOMItalia.Modello_Statuto_musei-statali-afferenti-ai-Poli-museali_MiBAC.27agosto.2018.docx (дата обращения: 13.09.2021).

[16] *MIBACT* (2019 a). Visitatori e Introiti di Musei Monumenti e Aree Archeologiche Statali, tavola 7 [Посетители и посетители государственных музеев, памятников и археологических объектов, таблица 7] // Ufficio di Statistica MIBACT [Официальная статистика MIBACT]. Режим доступа: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yUQxta41mZIJ:www.statistica.beniculturali.it/rilevazioni/musei/Anno%25202019/MUSEI_TAVOLA7_2019.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru (дата обращения: 13.09.2021).

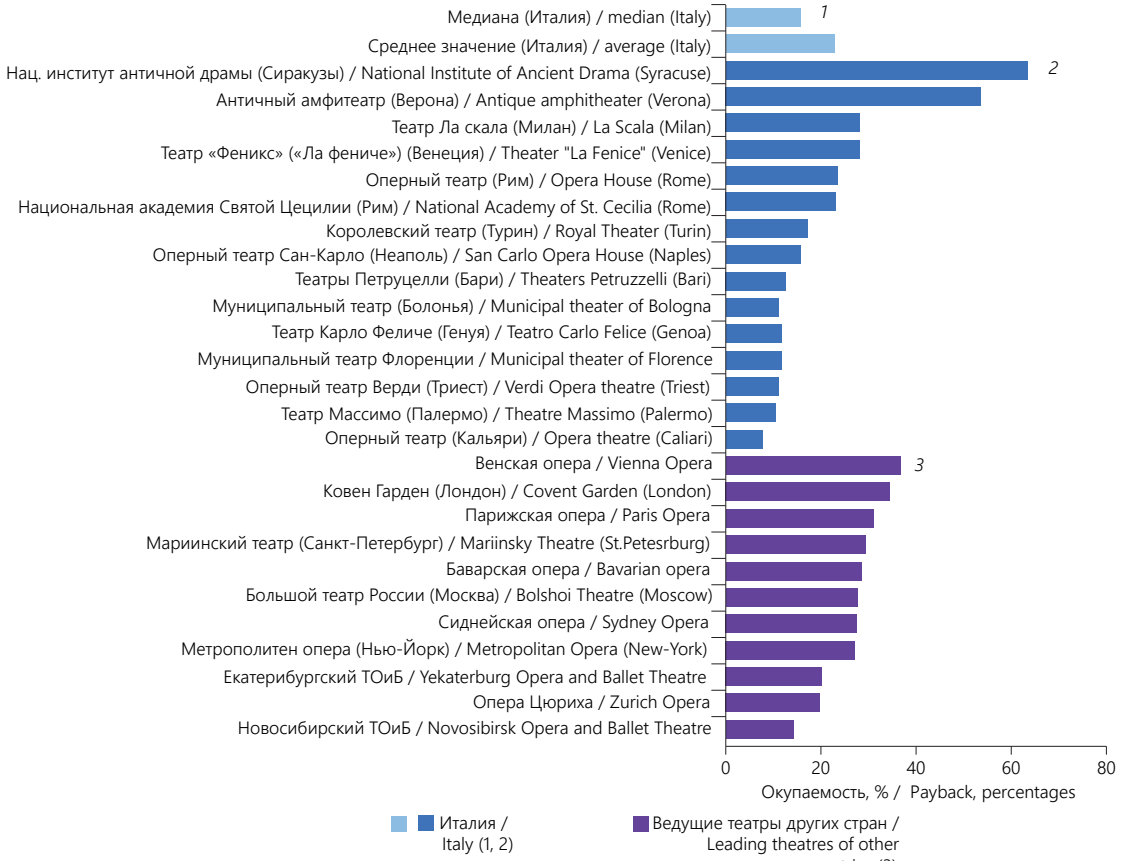
[17] *Canziani R.* (2019). Italian theatre today: not a system, and so many transformations // Critical Stages. The IATC Journal. December. No. 20. Режим доступа: https://www.critical-stages.org/20/italian-theatre-today-not-a-system-and-so-many-transformations/ (дата обращения: 26.09.2021).

чаще всего, организации исполнительских искусств вынуждены урезать первостепенные статьи расходов. В случае итальянских оперных фондов (за исключением Миланского театра «Ла скала», Оперного театра Сан-Карло в Неаполе и Национальной академии Св. Цецилии) соответствующие требования о секвестрировании затрат исходили от MIBACT. Ужесточение финансовой дисциплины последовало вслед за принятием закона 8 августа 2013 г. закона *Valore cultura*, предоставившего право доступа к государственным займам и возможности реструктуризации задолженности в обмен на утверждение оперными фондами и следование утвержденному антикризисному плану, сокращению административного и технического персонала, численности художественных и артистических должностей работников[18]. Основные полномочия предоставлялись интенданту, назначаемому министерством, а не избираемому президенту фонда.

Помимо требований к результатам творческой деятельности к оперным фондам предъявляются экономические условия для продления специального статуса, в том числе, получение выручки в размере не менее 40 % от взноса MIBACT в последнем отчетном году.

Доходы от продажи билетов и абонементов оперные фонды (за некоторыми исключениями по решению MIBACT) должны направлять в государственный бюджет. Окупаемость продажами у театра Ла скала и античных амфитеатров в Вероне и Сиракузах в целом соответствует уровню зарубежных ведущих театров. В большинстве же оперных фондов, не расположенных в крупных городах, привлекательных для туристического контингента, доходы от показов спектаклей не покрывают 20 % расходов (рис. 6).

[18] *Bernabini, F.* (2013). Le norme della Legge Bray per salvare e rilanciare le fondazioni lirico sinfoniche in difficoltà [Положения закона Брея о спасении и возобновлении лирико-симфонических основ, находящихся в затруднительном положении]. Режим доступа: https://www.danzaeffebi.com/le-norme-della-legge-bray-per-salvare-e-rilanciare-le-fondazioni-lirico-sinfoniche-difficolta/ (дата обращения: 14.09.2021).



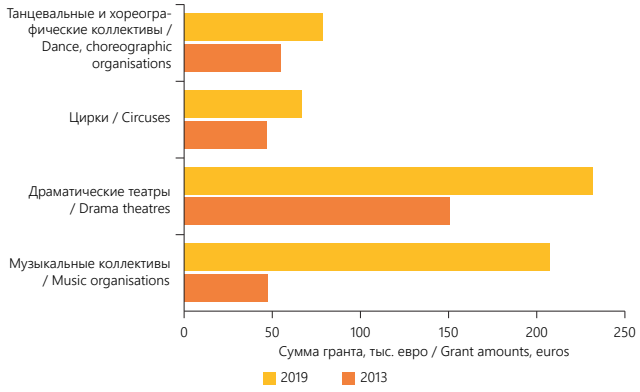

Составлено автором Д.М. по материалам исследования / *Compiled by the author D.M. on the materials of the study*

**Рис. 6.** Окупаемость расходов продажами билетов и абонементов в итальянских, российских и ведущих театрах оперы и балета других стран в 2019 г.

Fig. 6. Payback on operating costs by ticket and season ticket sales in Italian, Russian and leading opera and ballet theatres in other countries in 2019

Оценку заявок организаций исполнительских искусств и распределение средств республиканского бюджета в Италии по принципу «вытянутой руки» (arm's length principle) [Chartrand and McCaughey, 1989] осуществляет Фонд поддержки театров (итал. Fondo Unico per lo Spettacolo), учрежденный и субсидируемый министерством с 1985 г. Управление MIBACT театральной деятельностью заключается в определении и утверждении критериев оценки заявок.

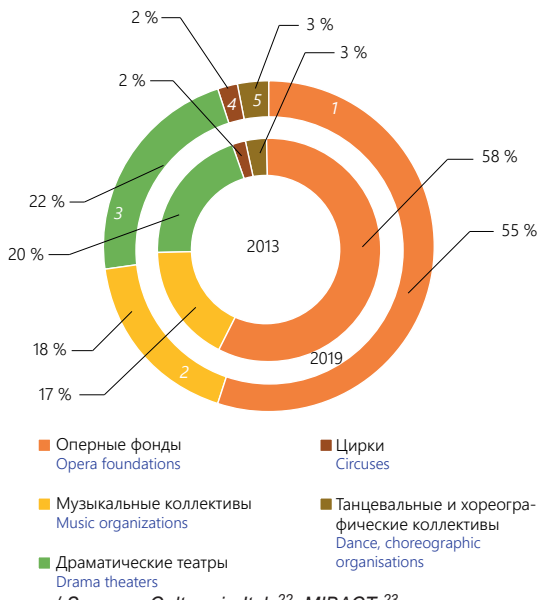
Субсидии фонда позволяют покрыть значительную часть потребностей оперных фондов[19]. В то же время поддержка иных организаций исполнительского искусства – драматических театров, танцевальных коллективов и цирков, в основном составляет незначительные суммы, не превышающие 250 тыс. евро при относительно неизменной структуре распределения грантов между группами заявителей (рис. 7, 8)[20,21,22,23].




Источники / *Sources: Culture in Italy*[20], *MIBACT*[21]

**Рис. 7.** Средний размер гранта на одну организацию исполнительского искусства (за исключением оперных фондов)

Fig. 7. Average grant per performing arts organisation (excluding opera foundations)

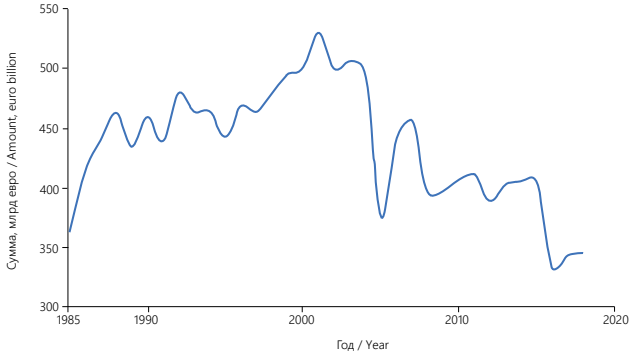



Источники / *Sources: Culture in Italy*[22], *MIBACT* [23]

**Рис. 8.** Структура распределения объема средств организациям исполнительских искусств

Fig. 8. Structure of the allocation of funds to performing arts organisations

В 2013–2019 гг. при некотором увеличении среднего размера гранта наблюдается снижение общего количества получателей поддержки в целом в два раза по всем категориям заявителей (за исключением оперных фондов). Во-первых, снижение количества грантополучателей связано с устойчивым снижением финансирования фонда. Если в 1985 г. его субсидия составляла почти 1 % от ВВП (0,0846 %), то уже к 2000 г. она снизилась до 0,0404 %, а к 2019 г. – до 0,0194 % ВВП соответствующих лет (рис. 9)[24].




Источник / *Source: MIBACT* [24]

**Рис. 9.** Финансирование фонда поддержки театров Италии

Fig. 9. Financing of the Italian theater support fund

Во-вторых, охват меньшего количества заявителей и попадание в число грантополучателей «коммерческих проектов» ведущие итальянские эксперты

[19] *MIBACT* (2019 b). Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo e sull'andamento complessivo dello spettacolo (anno 2019) [Отчет об использовании средств Единого фонда исполнительских искусств и об общей эффективности исполнительских искусств, 2019 г.]. Режим доступа: http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/trasparenza/doc_download/2939-relazione-fus-anno-2019-on-line (дата обращения: 22.09.2021).

[20] *Adelaide Maresca Compagna* (2015). Culture in Italy 2014: Basic figures. Gangemi Editore. 36 p.

[21] *MIBACT* (2019 c). Relazione sulla performance, 2019 [Отчет о деятельности за 2019 г.]. Режим доступа: https://performance.gov.it/performance/relazioni-performance/documento/1187 (дата обращения: 28.09.2021).

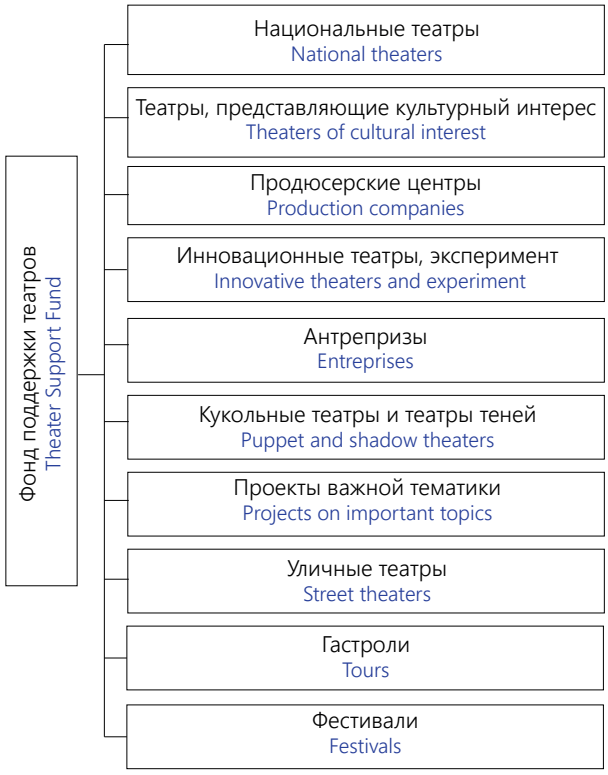
[22] *Adelaide Maresca Compagna* (2015). Culture in Italy 2014: Basic figures. Gangemi Editore. 36 p.

[23] *MIBACT* (2019 c). Relazione sulla performance, 2019 [Отчет о деятельности за 2019 г.]. Режим доступа: https://performance.gov.it/performance/relazioni-performance/documento/1187 (дата обращения: 28.09.2021).

[24] *Там же*.

[Bodo and Bodo 2016] объясняют некоторыми изменениями системы оценки заявок, в которой после принятия закона Valore cultura стали играть большую роль количественные, а не качественные показатели деятельности (70 % : 30 %). Репертуарные театры (итал. teatri stabili) были разделены на две подгруппы: национальные театры, которые должны финансироваться местными органами культуры в том же объеме, который поступает от MIBACT, и театры, представляющие значительный культурный интерес, обеспеченные финансированием местных органов не ниже 40 % от учредительного взноса государства. Реформа системы оценки заявок, когда обозначилось движение в сторону увеличения весов качественных показателей (40 % : 60 %), отражающих творческую деятельность, состоялась в 2017 г.

На сегодняшний день гранты предоставляются 10 категориям заявителей, для каждой из которых применяется индивидуальная система оценки (рис. 10).




Составлено автором Д.М. по материалам исследования / *Compiled by the author D.M. on the materials of the study*

**Рис. 10.** Схема финансовой поддержки по категориям грантополучателей

Fig. 10. Financial support scheme by grantee category

Оценка количественных показателей построена по модели «затраты – выпуск – результат – влияние» (англ. Inputs-Outputs-Results-Influence), разработанной Организацией экономического сотрудничества и развития[25] [Хатри 2005; De Witte and Geys, 2011]. Согласно этой модели, ресурсы (Inputs) используются для производства товаров и услуг (Outputs), их потребление способствует краткосрочным изменениям среды, выраженным в показателях (Outcomes), а в итоге они трансформируются в долгосрочные фундаментальные изменения общества (Influence).

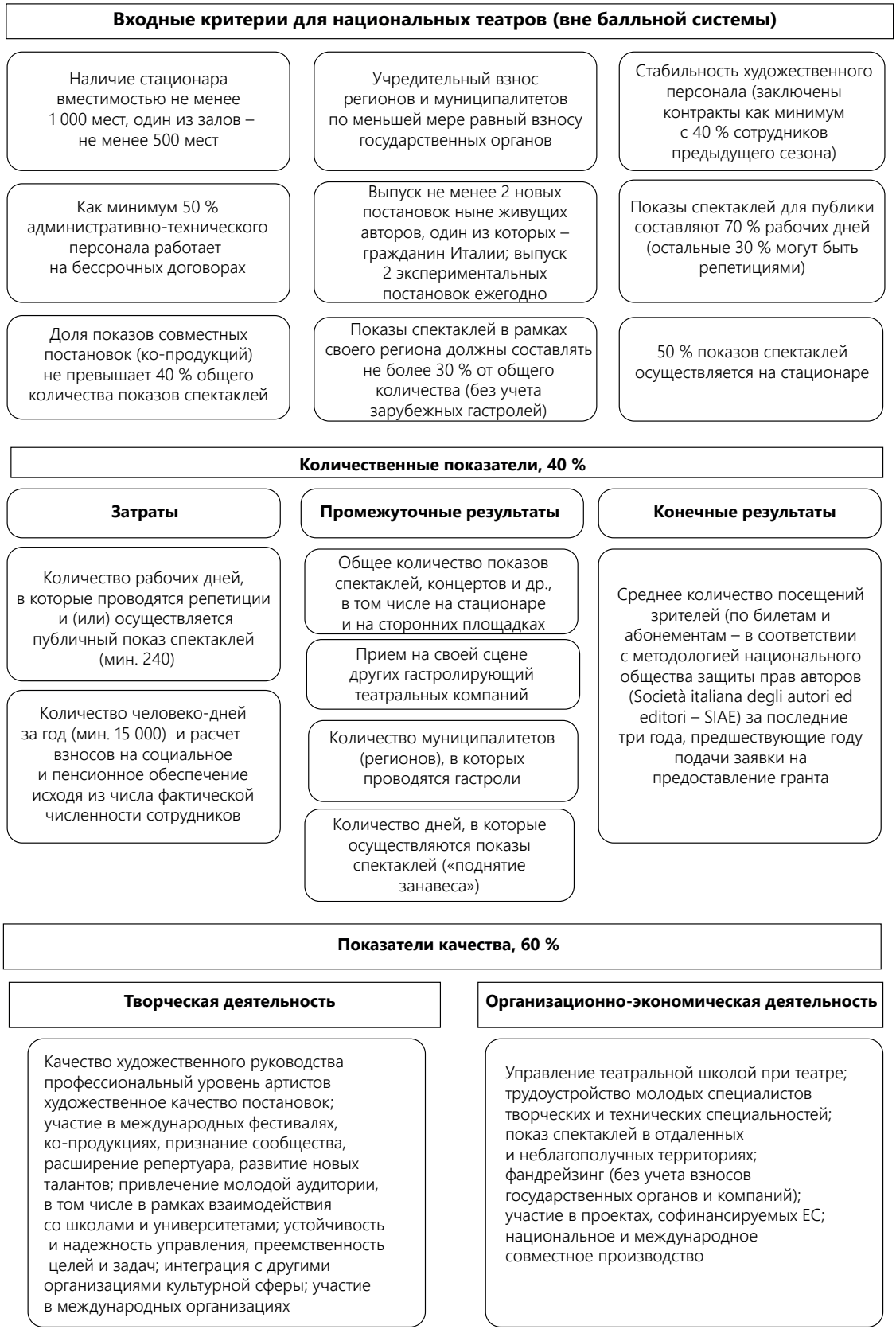
Пример оценочной системы, действующей для национальных театров, приведен на рисунке 11[26].

Понятие национальных театров строго не определено, однако Фонд поддержки театров относит к ним организации, значимые на общенациональном уровне с точки зрения ценности результатов творческой деятельности, а также удовлетворяющие критериям постоянства труппы и наличия постоянной площадки определенной вместимости.

Сумма государственного гранта зависит от степени выполнения количественных и качественных показателей. Конкурсный отбор заявок основывается на балльной системе оценки, состоящей из количественных показателей (40 % от максимального количества баллов), качественных показателей, характеризующих художественную и организационно-финансовую деятельность и иных показателей (60 %). Подведение итогов конкурсного рассмотрения заявок происходит на основании принципа «евро за балл», то есть каждый балл соответствует определенной сумме взноса фонда. Денежный эквивалент одного балла определяют делением общего объема средств к распределению на сумму всех присвоенных баллов внутри определенной категории заявителей [Синтони, 2014]. Достоинством применяемой системы является то, что она в достаточной мере учитывает, но не абсолютизирует количественные показатели. Однако оценка результатов в цепочке «затраты – выпуск – результат – влияние» выстроена с приоритетом значимости ее второго звена; при этом и творческие, и экономические показатели относят к показателям качества и оценивают не по отдельности, а совместно.

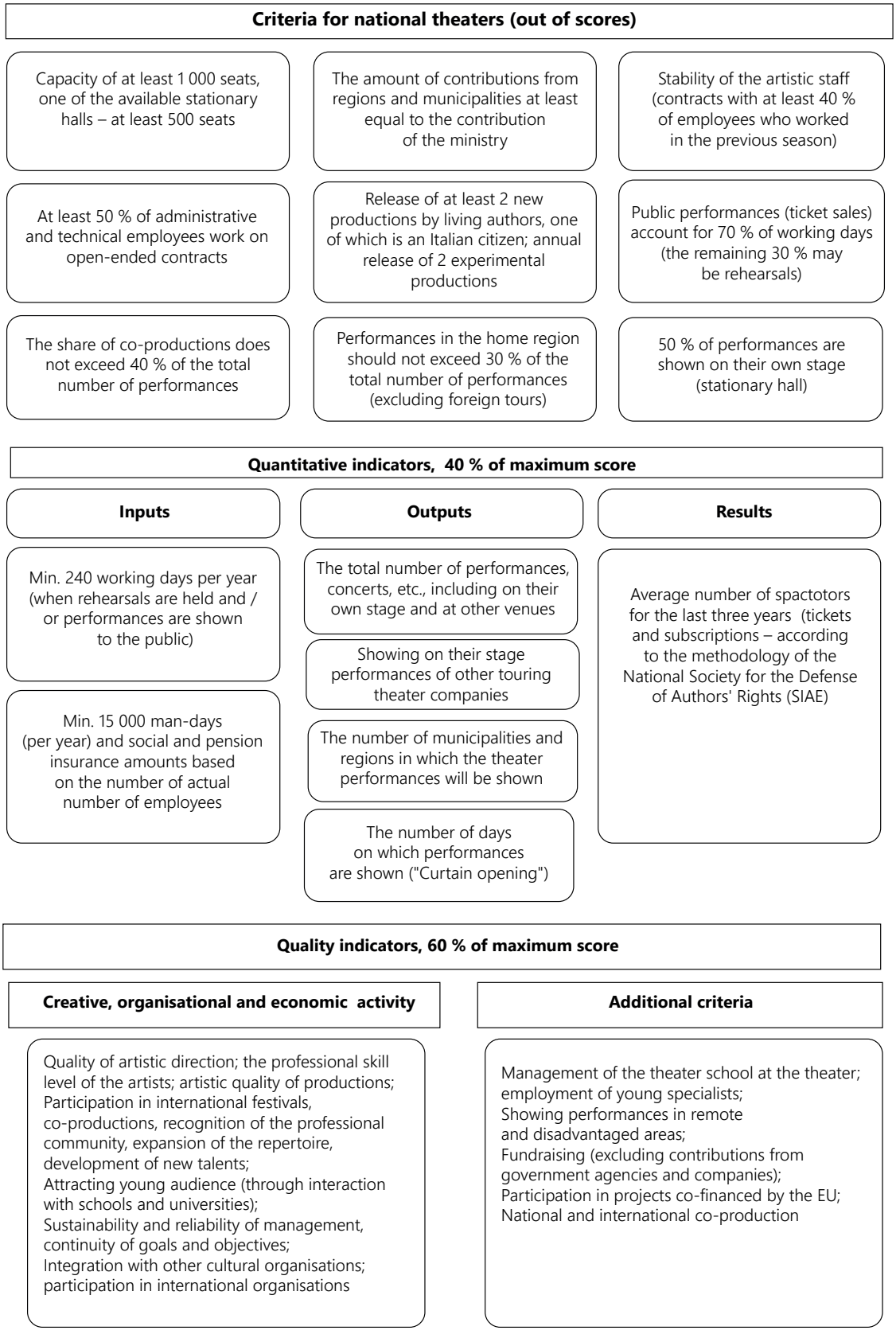
[25] *OECD* (2002). Glossary of key terms in evaluations and results based management // OECD publications. Paris. 37 p.

[26] *MIBACT* (2017). Decreto MIBACT 27 luglio 2017 [Постановление MIBACT от 27 июля 2017 г.] // Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 242 del 16 ottobre 2017 – Suppl. Ordinario n. 48 [Официальная газета общей серии № 242 от 16 октября 2017 г. – Обычное дополнение № 48)]. Режим доступа: https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/10/16/17A06798/sg (дата обращения: 16.09.2021).




Источник: MIBACT[26]

**Рис. 11.** Система показателей для оценки деятельности национальных театров Италии




Source: MIBACT[26]

**Fig. 11.** System of indicators for evaluating Italian national theaters' applications

## Роль государства в развитии многоканальной системы финансирования культуры Италии / The role of the state in the development of a multichannel cultural financing system in Italy

Несмотря на отставание от стран-лидеров по уровню развития благотворительности и спонсорства (США, Великобритания, Канада, Франция) [Trupiano, 2015], Италия демонстрирует комплексный подход к вопросу финансирования культуры и построению эффективной многоканальной системы, включая стабильные поступления от корпоративных и частных секторов, общественных организаций и граждан [Хаунина, 2019].

Трансформация системы финансирования культуры в сторону увеличения значимости частной и общественной поддержки творческой деятельности произошла в 1980-е гг. на фоне бюджетного дефицита. Успешность многих финансовых механизмов стала возможной благодаря эффективному законодательному регулированию, отдельные примеры которого стоит выделить особо.

1. Инвестиции на примере компании ARCUS Società per lo sviluppo dell'arte.

Компания была учреждена Министерством экономики и финансов Италии и осуществляла инвестиционную деятельность в сфере реставрации, восстановления и ремонта объектов культурного наследия, а также аккумулировала ресурсы государственных и частных компаний для проведения творческих мероприятий, определяемых MIBACT. По итогам десятилетней деятельности компании (2004–2014 гг.) было направлено 600 млн евро на проекты в сфере искусства и 1,8 млрд евро государственных и частных инвестиций на восстановление и реставрацию капитальных объектов [Trupiano, 2015]. Компания финансировалась Министерством инфраструктуры и транспорта, направлявшей 3 % (5 % в 2005 – 2006 гг.) предусмотренных ей ассигнований по статье «капитальные вложения».

2. Налоговая программа Artbonus.

В качестве временной меры была введена система налоговых вычетов для физических и юридических лиц с целью поощрения пожертвований организациям искусства и культурного наследия. Физические лица получают 50 % налогового вычета (в первые два года реализации налоговой программы вычет составлял 65 %) за пожертвования в размере 15 % от их годового налогооблагаемого дохода; аналогичным образом компании получают вычет в случае совершения пожертвования до 0,5 % годового оборота.

Предложенные меры не только были пролонгированы, но и стали стратегическим и наиболее перспективным на сегодняшний день внебюджетным источником финансирования культуры: если в 2015 г. более 2 тыс. меценатов пожертвовали 65 млн евро, то уже в 2018 г. сумма поддержки от 8,5 тыс. меценатов (из них 59 % физические лица) превысила 264 млн евро.

3. Индивидуальные бюджетные назначения.

С 1998 г. в Италии реализуется механизм индивидуальных бюджетных назначений, подразумевающий уплату подоходного налога в пользу конкретной цели по выбору налогоплательщика. В ежегодной налоговой декларации о доходах плательщики вправе отметить целевое назначение 0,8 % (итал. otto per mille – «8 промилле») подоходного налога на поддержку религиозных и социально-культурных организаций и мероприятий [Хаунина, 2018]. В налоговой декларации плательщик имеет возможность выбрать получателя бюджетных назначений – государство, католическую церковь или иную конфессию, отметив соответствующую графу. В то же время финансирование культурного наследия за счет «8 промилле» снизилось с 68,2 млн евро в 2002 г. до 9 млн евро в 2019 г., при этом доля финансирования культуры от общей суммы назначений упала с 69 % до 19 %[27].

4. Национальная лотерея SuperEnalotto.

Средства, поступающие от продажи лотерейных билетов, направляются на проекты в сфере искусства и сохранение культурного наследия в соответствии с законом от 23 декабря 1996 № 662 (по доступным данным они существенно сократились – с 155 млн евро в 2007 г. до 23 млн евро в 2014 г.) [Bodo and Bodo, 2016], с 2015 г. выплаты на культуру из средств лотереи прекращены.

5. Средства банковских фондов.

Впервые введенные в итальянскую правовую систему в 1990 г., банковские фонды согласно статье 117 Конституции Италии – это некоммерческие юридические лица, которые созданы для общественной пользы и содействия экономическому развитию. Меценатская и спонсорская помощь банковских фондов является важным источником финансирования культуры, однако ее объем

[27] (2019). Ripartizione della quota statale dell'otto per mille dell'IRPEF per il 2019 [Распределение доли государства в восьми тысячах ПИВТ на 2019 г.] // Dossier, marzo 1, n. 361. Режим доступа: http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01208886.pdf (дата обращения: 30.09.2021).

значительно снизился с 524 млн евро в 2007 г. до 240,6 млн евро в 2019 г.[28,29].

6. Концессии и государственно-частное партнерство для поддержки и сохранения объектов культурного наследия.

Концессии применяются в отношении памятников и музеев, имеющих высокую посещаемость (свыше 50 тыс. человек в год), при условии согласования таких сделок с MIBACT. Примером успешной концессии является трехстороннее соглашение о сотрудничестве между MIBACT, администрацией г. Рима и компанией Gruppo Tod's, предусматривающее реализацию в 2011–2023 гг. проекта реставрации и создание визит-центра Колизея стоимостью более 25 млн евро в обмен на эксклюзивное право использования лицензионных отчислений от использования изображения Колизея в течение 15 лет[30].

## Сравнительный анализ институциональных условий финансирования культуры в России и Италии / Comparative analysis of the institutional conditions for financing culture in Russia and Italy

За последние два десятилетия произошли качественные изменения в сфере государственного управления России и Италии. В России с середины 2000-х гг. проводилась административная реформа и реформа бюджетного сектора, так же как и в Италии, где в соответствии с декретами Бассанини (1997–2002), законами Брунетта (2009) и Мадиа (2015) существенным образом реконструировались система органов управления, целью которых было повышение эффективности использования бюджетных средств, децентрализация ответственности органов власти и выстраивание горизонтальной субсидиарной ответственности (итал. sussidiarietà orizzontale). С начала 2010-х гг. в рассматриваемых странах принимаются законы, обеспечивающие формирование национальных бюджетов на основании программно-целевого принципа, состоялся переход на трехлетний цикл планирования (с 2008 г. – в России, с 2012 г. – в Италии). Бюджетные процессы были синхронизированы с работой по внедрению и развитию единых для публичного сектора цифровых интегрированных систем для осуществления расчетов, контроля исполнения показателей и стратегических целей, гармонизации планирования долгосрочного развития различных сфер экономики (ГИИС «Электронный бюджет», ГАС «Управление», Pago PA, GeConS "Controllo di Gestione"), а также обеспечения доступности информации о финансировании публичного сектора для широкой общественности[31,32].

В Италии определяющую роль в качестве основного регулятора культурной деятельности играет законодательство. Особенностью Италии является широкая интерпретация отрасли культуры и включение в нее областей, часто выпадающих из поля государственной политики. Впервые понимание отрасли культуры существенным образом было расширено с принятием в 2004 г. Кодекса культурного наследия, в соответствии с которым предлагалось рассматривать окружающую среду как продолжение архитектурных и археологических объектов, представляющих культурную ценность, что стимулировало развитие пространственного и городского планирования, позволяло рассматривать развитие природных и культурных ресурсов в едином комплексе. Ключевой чертой современной итальянской культурной политики является государственная поддержка не только традиционных, но и междисциплинарных направлений деятельности, в том числе: книгоиздания, современной архитектуры, восстановления городов и городской среды, ландшафта и дизайна. Следует отметить, что в России относительно недавно, с принятием Основ[33] и Стратегии[34] государственной культурной

[28] *Federculture* (2018). Impresa cultura: comunità – territori – sviluppo [Культурное предприятие: сообщество – территории – развитие] // 14 Rapporto annuale Federculture 2018 [14-й ежегодный отчет Federculture]. Режим доступа: http://www.federculture.it/wp-content/uploads/2018/09/Sintesi-dati-Rapporto-Annuale-Federculture-2018.pdf (дата обращения: 15.09.2021).

[29] (2019). Fondazioni di origine bancaria XXV [Основы возникновения банковского дела] // Rapporto Annuale XXV [25-й годовой отчет]. Режим доступа: https://www.acri.it/wp-content/uploads/2021/01/25-rapporto-annuale-2019.pdf (дата обращения: 20.09.2021).

[30] *European Union* (2016). Good practice report towards more efficient financial ecosystems: innovative instruments to facilitate access to finance for the cultural and creative sectors Luxembourg //Publications Office of the European Union. Режим доступа: https://catalogus.boekman.nl/pub/P16-0162.pdf (дата обращения: 25.09.2021).

[31] PAtransparent: портал для открытого администрирования. Режим доступа: https://www.PATrasparente.it (дата обращения: 25.09.2021).

[32] Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях. Режим доступа: https:/www.bus.gov.ru (дата обращения: 25.09.2021).

[33] Указ Президента Российской Федерации от 24.12.2014 № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики на период до 2030 года» // СПС «Консультант плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons/ (дата обращения: 01.10.2021).

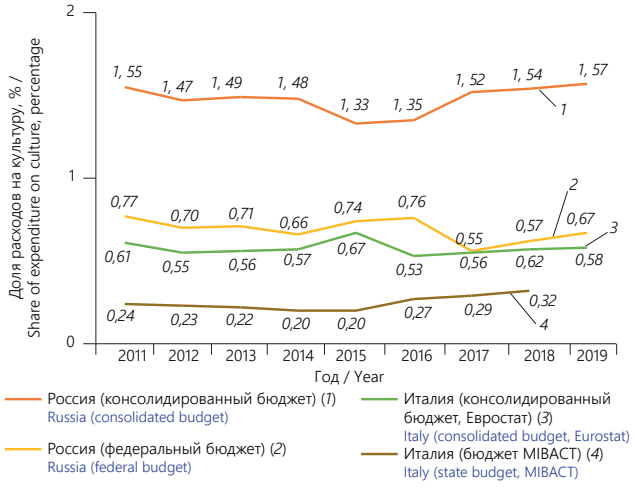
[34] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.02.2016 № 326-р (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года» // СПС «Консультант плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons/ (дата обращения: 01.10.2021).

политики на период до 2030 г., был намечен путь к формированию широкого понимания культуры и участию государства в различных сферах, ассоциируемых с ее развитием, включая информационное пространство, межнациональные отношения и гуманитарное сотрудничество, развитие молодежных движений, культурных индустрий, архитектуры и дизайна [Музычук, 2019]. Вместе с тем узковедомственный подход к отрасли культуры не преодолен, поскольку принятие Основ культурной политики не привело к существенному пересмотру и расширению полномочий ответственных органов власти, выделения значительных бюджетных средств на вновь обозначенные направления деятельности.

В Италии предпочтение отдается востребованным у публики организациям культуры, имеющим высокие показатели посещаемости, при этом среди адресатов государственной поддержки по объему грантов и субсидий доминируют «высокие» художественные формы (включая балет и оперу, классическую музыку и изобразительное искусство) [Бельфиоре, 2009]. Вместе с тем национальным театрам вменяется в обязанность ежегодно осуществлять выпуск двух постановок новаторского содержания, реализуются отдельные программы поддержки для экспериментальных театральных проектов и молодых творческих деятелей (Under 35), получают субсидии частные музеи, в том числе MAXXII, деятельность которого посвящена исключительно современному искусству. Аналогичным образом в России появляется тренд на увеличение поддержки частных театров, которая осуществляется несколькими ведомствами, в том числе в рамках компетенции региональных органов управления культуры, а также по линии Министерства экономического развития Российской Федерации, Фонда президентских грантов. Растет интерес государства к развитию креативных или творческих индустрий [Зеленцова, Гладких, 2021], в результате чего стало возможным включение их в число получателей грантов от созданного в 2021 г. Президентского фонда культурных инициатив с объемом поддержки в 3,5 млрд руб.[35,36].

Развитие отрасли культуры обеих стран осуществляется в условиях макроэкономической нестабильности и ограничения региональных и местных бюджетов, на которые возложено основное бремя по содержанию организаций культуры [Trupiano, 2015; Музычук, 2020]. Финансирование культуры в Италии в целом находится в критическом положении, поскольку бюджетные ассигнования провинций и муниципалитетов сокращаются одновременно с падением эффективности ряда мер поддержки, предложенных в начале 2000-х гг. (банковские фонды, национальная лотерея, индивидуальные бюджетные назначения). Произошла эволюция приоритетов и ожиданий налогоплательщиков, свидетельствующая об общественном запросе на появление иных механизмов инвестирования в культурную деятельность. В совокупности это приводит к тому, что многоканальная система финансирования Италии теряет свою былую устойчивость и стабильность.

Расходы на культуру в Италии в общем объеме государственных расходов согласно статистике Евростата в целом не превышают 0,7 %, что значительно ниже аналогичного показателя по России (рис. 12)[37,38,39].




Источники / *Sources: Минфин России*[37] *Eurostat*[38] *MIBACT* [39]

**Рис. 12.** Доля расходов на культуру в России и Италии в общем объеме государственных расходов

Fig. 12. Share of cultural expenditure in Russia and Italy in total public expenditure

[35] Указ Президента Российской Федерации от 17 мая 2021 г. № 287 «О создании Президентского фонда культурных инициатив» // СПС «Консультант плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons/ (дата обращения: 01.10.2021).

[36] Минкульт подготовил проект об определении главных понятий творческих индустрий. Режим доступа: https://iz.ru/1174323/2021-06-04/minkult-podgotovil-proekt-ob-opredelenii-glavnykh-poniatii-tvorcheskikh-industrii (дата обращения: 12.09.2021).

[37] *Минфин* (2021). Ежегодная информация об исполнении консолидированного бюджета Российской Федерации (данные с 1 января 2006 г.). Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/statistics/conbud/execute/?id_65=93449-yezhegodnaya_informatsiya_ob_ispolnenii_konsolidirovannogo_byudzheta_rossiiskoi_federatsiidannye_s_1_yanvarya_2006_g (дата обращения: 14.09.2021).

[38] *Eurostat* (2021). General government expenditure by function (COFOG) // Eurostat Data Browser. Режим доступа: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV_10A_EXP__custom_648086/default/table?lang=en (дата обращения: 14.09.2021).

[39] *MIBACT* (2020 b). Piano della Performance 2020–2022 [План деятельности на 2020–2022 гг.]. Режим доступа: https://performance.gov.it/performance/piani-performance/documento/1480 (дата обращения: 03.10.2021).

*Таблица 1*

**Сравнение показателей музейной деятельности России и Италии в 2019 г.**

| Музеи | Россия | | Италия | |
|---|---|---|---|---|
| | количество | количество на 100 тыс. населения | количество | количество на 100 тыс. населения |
| Все, включая: | 2 726 | 1,9 | 4 880 | 8,2 |
| • федеральные или государственные (финансируемые отраслевыми министерствами) | 65 (65) | - | 49) | - |
| • местные | 2 628 | - | 2 334 | - |
| • иные публичные образования | - | - | 276 | - |
| • частные | - | - | 1 806 | - |
| Посещения (общ.) | 149 748 600 | 102 022 | 129 946 967 | 217 880 |
| Число работников (общ.) | 76 606 | 52 | 42 342 | 71 |

Источники: ISTAT[41], Минкультуры[42]

Table 1. **Comparison of museum indicators in Russia and Italy in 2019**

| Museums | Russia | | Italy | |
|---|---|---|---|---|
| | number | number per 100 thousand population | number | number per 100 thousand population |
| All, including: | 2 726 | 1,9 | 4 880 | 8,2 |
| • federal or state (funded by ministries) | 65 (65) | - | (49) | - |
| • local | 2 628 | - | 2 334 | - |
| • other public governing bodies | - | - | 276 | - |
| • private | - | - | 1 806 | - |
| Visits (total) | 149 748 600 | 102 022 | 129 946 967 | 217 880 |
| Number of employees (total) | 76 606 | 52 | 42 342 | 71 |

Sources: ISTAT[41], Munistry of Culture[42]

Отмечая роль центральных органов управления культуры двух стран необходимо подчеркнуть, что доля финансирования культуры Италии на республиканском уровне довольно высока и составила 46 % в 2018 г., увеличившись на 14 п.п. в по отношению к 2008 г. Для России характерна сравнительно более низкая доля участия федерального бюджета в общем объеме распределяемых средств на культуру: с 2008 г. она снизилась с 28,6 % до 18 % в 2018 г. Финансирование ведущих организаций, составляющих незначительную долю от общей численности, осуществляют национальные министерства: в ведении российского ведомства находится 197 учреждений и предприятий, итальянское министерство перечисляет средства республиканского бюджета 204 организациям[40]. Вместе с тем основное количество организаций культуры Италии, так же как и в России, находится в ведении муниципалитетов. Италию отличает высокая концентрация расположения объектов культуры, особенно музейной инфраструктуры (табл. 1)[41,42].

В 2019 г. автономные музеи Италии получили взносы от государства от 2 до 15 млн евро, в то время как среди российских федеральных музеев обозначился гораздо более существенный разрыв в финансировании (от 12 млн до 2 млрд руб.). Система финансирования федеральных музеев нацелена на покрытие большинства их расходов в рамках государственного задания, в то время как итальянские автономные музеи финансируются относительно равномерно без очевидной зависимости между объемом учредительных взносов министерства и размером имущественного комплекса, а также фондов хранения – в расчете учитываются расходы

[40] *MIBACT* (2019 d). Rendiconto economico [Экономический отчет]. Режим доступа: https://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/e-GOVERNME1/Contabilit/Pubblicazioni/RendicontoEconomico/2019/140.pdf (дата обращения: 22.09.2021).

[41] *ISTAT* (2019 a). Statistiche Culturali [Статистика по культуре] // Istituto Nazionale di Statistica [Национальный институт статистики]. Режим доступа: https://www.istat.it/it/archivio/251882 (дата обращения: 12.09.2021).

[42] *Минкультуры* (2019). Музеи и зоопарки Российской Федерации в цифрах / Справочник ГИВЦ Минкультуры России. Режим доступа: https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/c07/c0714d687e211d0ccfd4c3c775d56580.zip (дата обращения: 12.09.2021).

на оплату труда сотрудников, управленческие расходы, амортизация и чрезвычайные расходы. В небольших итальянских музеях, таким образом, финансируется большая часть расходов, чем в крупных, для которых взносы государства не представляются существенными с учетом объема их суммарных бюджетов. Финансирование автономных музеев Италии из бюджета MIBACT компенсирует только 1,27 евро при средней стоимости билета 11,1 евро. Вместе с тем, итальянские музеи достигли более высокого показателя отношения доходов от продажи билетов к бюджетному финансированию (87,4%), чем российские федеральные музеи (67,9 %), при этом обеспечивая обслуживание более широкого сегмента бесплатных посетителей (табл. 2)[43,44].

В России в статистическом наблюдении преимущественно участвуют организации бюджетного сектора, в Италии учет организаций ведется аналогичным образом по количеству предоставленных грантов, оставляя в тени деятельность организаций, не обращающихся за государственной помощью. Сравнение отраслей исполнительских искусств довольно условно, поскольку весь сектор исполнительских искусств Италии преимущественно негосударственный, в то время как отсутствие систематических данных о количестве негосударственных организаций культуры и искусства, получающих государственную поддержку,

[43] Данные управленческой отчетности федеральных учреждений. Режим досутупа: http://reports.mkrf.ru (дата обращения: 12.09.2021).

[44] *MIBACT* (2019 e). Visitatori e Introiti di Musei Monumenti e Aree Archeologiche Statali, tavola 7 [Посетители и посетители государственных музеев, памятников и археологических объектов, таблица 7] // Ufficio di Statistica MIBACT [Управление статистики MIBACT]. Режим доступа: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yUQxta41mZIJ:www.statistica.beniculturali.it/rilevazioni/musei/Anno%25202019/MUSEI_TAVOLA7_2019.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru (дата обращения: 13.09.2021). (итал. яз.).

*Таблица 2*

**Финансовые показатели музеев в ведении национальных министерств культуры в 2019 г.**

| Именование показателя | Значение показателя по странам | |
|---|---|---|
| | Италия (32 автономных музея) | Россия (65 федеральных музеев) |
| Сумма бюджетного финансирования, млн евро / млн руб. | 206,96 | 286,05 / 20 438,5 |
| Количество посетителей, тыс. чел., в том числе: | 24,0 | 61,7 |
| • платно | 16,2 | 42,8 |
| • бесплатно | 7,8 | 13,5 |
| Средняя сумма бюджетного финансирования в расчете:<br>• на 1 музей, млн евро / млн. руб.<br>• на 1 платного посетителя, евро | 6,47<br>1,27 | 4,34 / 314,4<br>6,58 / 477,24 |
| Отношение доходов от продажи билетов к бюджетному финансированию министерства, % | 87,4 | 67,9 |
| Доля бесплатных посещений в общем количестве посещений, % | 32,4 | 23,9 |

Источники: Минкультуры[43], MIBACT[44]

Table 2. **Financial performance of museums administrated by national ministries of culture in 2019**

| Indicator | Value | |
|---|---|---|
| | Italy (32 autonomous museums) | Russia (65 federal museums) |
| Budget financing, million euros / million rubles | 206,96 | 286,05 / 20 438,5 |
| Number of visitors, in thousands, including: | 24,0 | 61,7 |
| • tickets paid | 16,2 | 42,8 |
| • free | 7,8 | 13,5 |
| Average amount of budget financing in the calculation:<br>• for 1 museum, million euros / million rubles<br>• per 1 visitor, euros / rubles | 6,47<br>1,27 | 4,34 / 314,4<br>6,58 / 477,24 |
| Ratio of ticket sales to ministry funding, % | 87,4 | 67,9 |
| Share of free visits in the total number of visits, % | 32,4 | 23,9 |

Sources: Ministry of Culture[43], MIBACT[44]

*Таблица 3*

**Исполнительские искусства согласно учету министерств культуры России и Италии**

| Россия | | | Италия | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Вид организации | Количество организаций | | Вид организации | Количество получателей поддержки | |
| | 2013 г. | 2019 г. | | 2013 г. | 2019 г. |
| Театры, в том числе: | 658 | 671 | Оперные фонды | 15 | 15 |
| • оперы и балета, музыкальной комедии | 86 | 87 | | | |
| • драматические | 366 | 376 | Драматические театры | 415 | 304 |
| • детские (тюз, куклы) | 184 | 186 | | | |
| • иные | 22 | 22 | | | |
| Концертные организации | 157 | 156 | Танцевальные, хореографические коллективы | 187 | 138 |
| Музыкальные коллективы | 195 | 202 | Музыкальные коллективы | 1 155 | 292 |
| Цирки | 67 | 60 | Цирки и прокатные постановки | 134 | 77 |
| Итого | 1 077 | 1 089 | Итого | 1 906 | 826 |

Источники: MIBACT [46], Минкультуры [47,48], Culture in Italy[49]

Table 3. **Performing arts as recorded by the Russian and Italian Ministries of Culture**

| Russia | | | Italy | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Organisation type | Number of organisations | | Organisation type | Number of support recipients (MIBACT) | |
| | 2013 | 2019 | | 2013 | 2019 |
| Theatres, including: | 658 | 671 | Opera foundations | 15 | 15 |
| • opera and ballet, musical comedy | 86 | 87 | | | |
| • drama theaters | 366 | 376 | Drama theaters | 415 | 304 |
| • for youth and children, puppets | 184 | 186 | | | |
| • other | 22 | 22 | | | |
| Concert halls | 157 | 156 | Dance, choreographic organisations | 187 | 138 |
| Orchestras, music and dance organisations | 195 | 202 | Music organisations | 1 155 | 292 |
| Circuses | 67 | 60 | Circuses and entertainment performances | 134 | 77 |
| Total | 1 077 | 1 089 | Total | 1 906 | 826 |

Sources: MIBACT [46], Ministry of Culture[47,48], Culture in Italy[49]

препятствует формированию общей картины в России. Однако последние несколько лет наблюдаются все более активные попытки изменить ситуацию в этой области: так, в 2018 г. была проведена перепись театров всех форм собственности группой исследователей [Заславский и др., 2018], в 2020 г. Министерством культуры России составлен реестр частных некоммерческих театров[45]. Поддержка исполнительских искусств даже без учета грантовых программ для негосударственных некоммерческих организаций выше в России по сравнению с Италией более чем в три раза (в 2019 г. составила 1,39 млрд евро против 0,4 млрд евро)[46,47,48,49].

Анализ финансовой отчетности ведущих театров демонстрирует незначительно более низкую долю бюджетного финансирования в общем объеме доходов у итальянских оперных фондов (с учетом

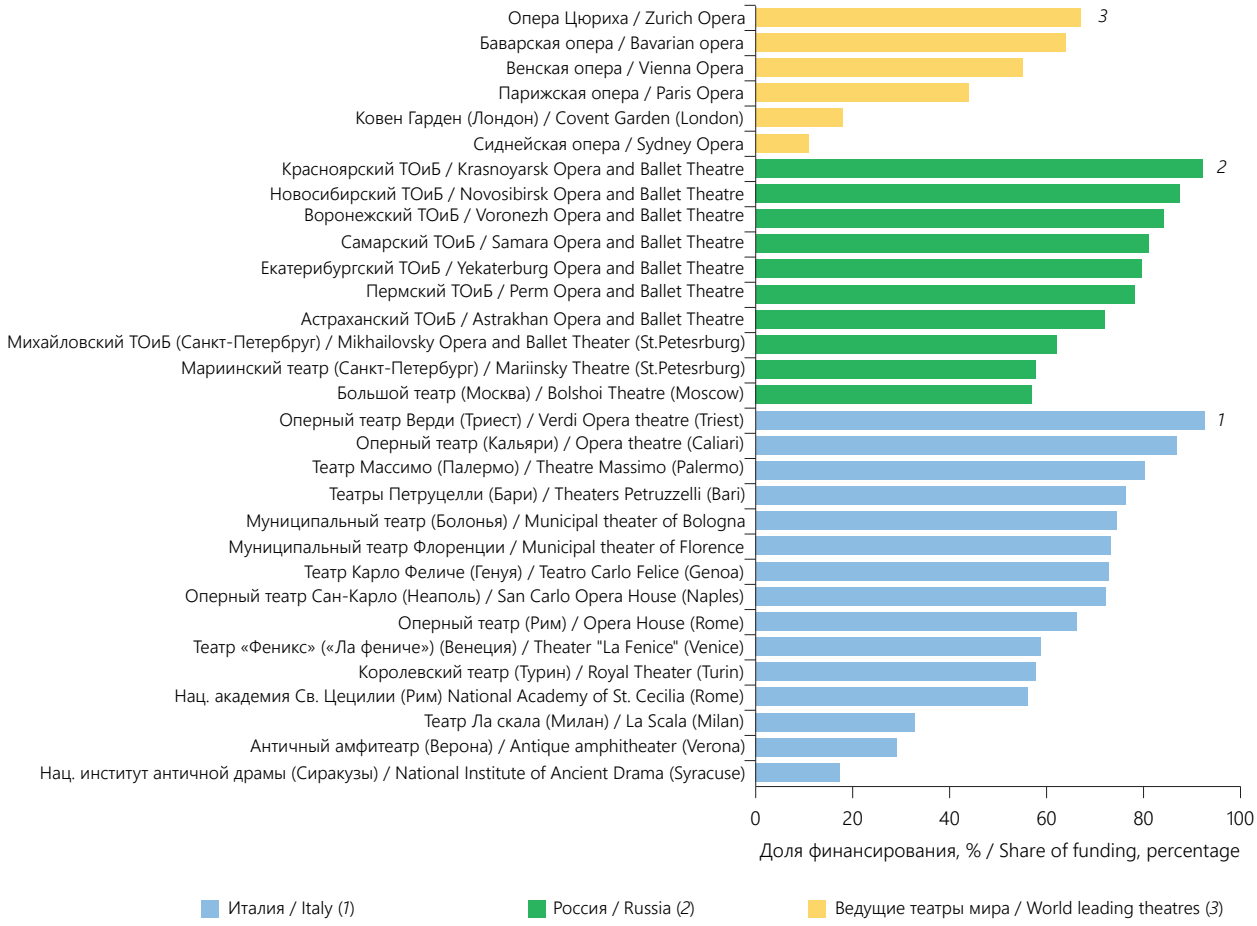
[45] Минкульт создал реестр частных театров и проработал меры их поддержки // РИА новости. Режим доступа: https://ria.ru/20201028/teatry-1581890105.html (дата обращения: 13.09.2021).

[46] *MIBACT* (2019 c). Relazione sulla performance [Отчет о проделанной работе]. Режим доступа: https://performance.gov.it/performance/relazioni-performance/documento/1187 (дата обращения: 28.09.2021).

[47] *Минкультуры* (2019 b). Театры Российской Федерации // Справочник ГИВЦ Минкультуры России. Режим доступа: https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/f12/f12700ef839395a88f869466b2c2fba6.zip (дата обращения: 01.10.2021).

[48] *Минкультуры* (2019 c). Концертные организации и цирки Российской Федерации // Справочник ГИВЦ Минкультуры России. Режим доступа: https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/1eb/1eb4309eff01ac63caf113cd0cc9927c.zip (дата обращения: 01.10.2021).

[49] *Adelaide Maresca Compagna* (2015). Culture in Italy 2014: Basic figures. Gangemi Editore. 36 p.




Составлено автором Д.М. по материалам исследования / *Compiled by the author D.M. on the materials of the study*

**Рис. 13.** Доля бюджетного финансирования в общих доходах театров Италии и ведущих театрах мира в 2019 г.
Fig. 13. Share of budget funding in total revenues in theaters of Italy and leading theatres of the world in 2019

муниципального и регионального финансирования) по сравнению с ведущими театрами оперы и балета (за исключением античных амфитеатров и Ла скала, имеющего значительные доходы от мероприятий и частных учредителей) (рис. 13).

Российские и итальянские театры действуют в близких друг другу режимах функционирования, предполагающих высокую административно-контрольную и регуляторную нагрузку со стороны государства. К деятельности оперных фондов предъявляются требования открытости и прозрачности закупок, публикации доходов руководства театров, ежегодного аудита с участием профильного ведомства и министерства финансов и экономики. Кроме того, в период реализации антикризисных планов оперные фонды должны демонстрировать определенное превышение доходов над расходами. Субсидирование российских театров также связано с объемом доходов от платной деятельности.

Отметим, что опыт Италии в финансировании рассмотренных оперных, а также музейных фондов (MAXXII, Триеннале (Triennale), Квадриеннале (Quadriennale di Roma), Египетский музей в Турине (Museo Egizio)) заслуживает особого внимания. Соучредительство государственных, региональных и местных органов управления наилучшим образом обеспечивает одновременно «встречное» и «горизонтальное» субсидирование, что позволяет снизить финансовые риски, с которыми сталкиваются организации, зависимые от единственного бюджетного источника. Так, направление средств федерального бюджета непосредственно муниципальным учреждениям невозможно, поэтому в проекте «Культура малой Родины» средства федерального бюджета доводятся муниципальным учреждениям с привлечением соответствующих органов управления культурой.

## Заключение / Conclusion

Большинство институциональных механизмов, предложенных в «Стратегии государственной культурной политики Российской Федерации до 2030 г.»

(в том числе, общенациональная лотерея, индивидуальные бюджетные назначения, система налоговых преференций для меценатов), реализуются Итальянской республикой на протяжении нескольких десятилетий. Более того, с учетом устойчивого снижения финансирования культуры из бюджетной системы Италии последние 15 лет (за исключением небольшого роста республиканского бюджета на культуру после 2017 г.) значение механизмов общественной поддержки культуры возрастает. В целом, следует признать, что в обеих странах доминирует модель субсидиарной поддержки; в Италии также представлены элементы инвестиционной модели культурной политики [Абанкина, 2014; 2016], поскольку присутствуют признаки эффективной настройки институтов «вытянутой руки», широкой общественной поддержки культуры, максимизации социально-экономического эффекта от увеличения числа занятых в культуре, повышения доходов музеев за счет туристических потоков. Изучение практического опыта Италии, в том числе понимание причин постепенного спада популярности и снижения экономического эффекта от некоторых мер общественной поддержки культуры (в первую очередь, национальной лотереи и индивидуальные бюджетные назначения), имеет практическую значимость для дальнейшей реализации стратегических документов в области культуры и построения многоканальной системы финансирования отрасли в России.

По итогам проведенного анализа выявлены следующие черты культурной политики Италии, актуальные для России:

• организации культуры и искусства испытывают высокую административно-регуляторную нагрузку, сталкиваются с необходимостью поддерживать высокую долю самофинансирования;

• на регулирование и финансирование деятельности организаций культуры существенное влияние оказали общегосударственные реформы последних 20 лет (приоритет финансирования по результатам деятельности, принципы информатизации и открытости деятельности);

• значительные меры поддержки и субсидирования частного сектора культуры, в том числе архитектурных объектов культуры, находящихся в частной собственности, музеев, организаций исполнительских искусств и архивов (укрепляется аналогичная тенденция в России);

• в последнее десятилетие продвигается широкое понимание культуры, границы государственной политики в этой области раздвигаются.

Среди характерных для Италии отличий следует отметить:

• большой практический опыт настройки многоканальной системы финансирования (в России заявленная цель на сегодняшний день имеет декларативный характер);

• увеличивающуюся роль республиканских властей в финансировании культуры в регионах на фоне долгосрочной устойчивой тенденции снижения расходов региональных, муниципальных и провинциальных бюджетов (обратный процесс происходит в России на протяжении последнего десятилетия);

• в меньшей степени выраженный экономический протекционизм в отношении ведущих музеев и исполнительских искусств, имея в виду субсидиарный способ их поддержки.

По итогам сравнительного анализа получен вывод о высокой степени финансовой самостоятельности ведущих итальянских музеев. Что касается оперных фондов, окупаемость их расходов продажами билетов и абонементов составляет около 20 %, что несущественно ниже по сравнению с ведущими мировыми музыкальными театрами в странах европейской культурной политики. Одновременно с этим государственная поддержка оперных фондов, так же как и театров оперы и балета в России, составляет (за несколькими исключениями) свыше 50 % расходов. Приведенные данные еще раз подтверждают, что театры не могут полноценно функционировать исключительно за счет доходов от своей основной деятельности и требуют либо существенной бюджетной поддержки, либо развития традиций частной благотворительности по аналогии со странами англо-американской модели. Опыт Италии, страны с традиционно сильным государственным патернализмом по отношению к культуре, показывает тернистость пути перехода к другой модели и тем особенно ценен для России на современном этапе реализации государственной культурной политики.

**Список литературы**

*Абанкина Т.В.* (2014). Модели государственной поддержки культуры: теоретические основания и финансовые инструменты // Журнал Новой экономической ассоциации. № 4 (24). С. 185–189.

**References**

Abankina T.V. (2014), “Models of state support for culture: theoretical grounds and financial instruments”, *Journal of the New Economic Association*, no. 4 (24), pp. 185–189. (In Russian).

*Бельфиоре Э.* (2009). Методологический вызов кросснационального исследования: сравнение культурной политики в Британии и Италии // Журнал исследований социальной политики. Т. 7, № 1. С. 89–116.

*Глаголев А.И.* (1991). Экономические отношения в художественной культуре. Т. I. Западный опыт. М.: ВНИИ искусствознания Министерства культуры СССР. Ротапринт. 253 с.

*Драгичевич-Шешич М., Стойкович Б.* (2000). Культура: менеджмент, анимация, маркетинг. Новосибирск: Издательский дом «Тигра». С. 26–31.

*Заславский Г.А., Иванов О.В., Чернов А.Г.* (2018). Перепись российских театров: исследовательский подход и основные результаты // Театр. Живопись. Кино. Музыка. № 3. С. 131–151.

*Зеленцова Е., Гладких Н.* (2021). Творческие индустрии: теории и практики. М.: T8RUGRAM. 209 с.

*Моретти А.* (2014). Система культурно-исторического наследия в Италии. Система финансирования и управления музеями // Материалы презентации на семинаре-конференции в Университете Боккони (г. Милан) для работников Минкультуры России. 31 марта – 4 апреля 2014. Перевод с итал.яз. 11 с.

*Музычук В.Ю.* (2019). Культурная политика государства // Культурная деятельность в контексте. Экономическая теория, институциональная средства, социологические измерения: колл. монография / под ред. А.Я. Рубинштейна. СПб.: Алетейя. С. 144–181.

*Музычук В.Ю.* (2020). Культурный мандат местного самоуправления: бег на месте // Федерализм. Т. 25, № 4 (100). С. 90–106. https://doi.org/10.21686/2073-1051-2020-4-90-106

*Синтони Р.* (2014). Реформа Фонда поддержки театра // Материалы презентации на семинаре-конференции в Университете Боккони (г. Милан) для работников Минкультуры России, 31 марта – 4 апреля 2014 г. / пер. с итал. яз. 15 с.

*Хатри Г. П.* (2005). Мониторинг результативности в общественном секторе / пер. с англ. М.: Фонд «Институт экономики города». 276 с.

*Хаунина Е.А, Цыба А.А.* (2014). Организационные и экономические особенности театральной деятельности в Италии // Культурологические записки. Выпуск 16: Культурная политика – 2014. Проблемы и перспективы. Сборник статей / отв. ред. Г.М. Юсупова. М.: Государственный институт искусствознания. С. 139–165.

*Хаунина Е.А.* (2018). 12 каналов финансирования наследия. Зарубежный опыт: палитра методов // Научно-практический журнал «Охраняется государством». № 2. С. 29–33.

*Хаунина Е.А.* (2019). Культурное наследие // Культурная деятельность в контексте. Экономическая теория, институциональная среда, социологические измерения: колл. монография / под ред. А.Я.Рубинштейна. СПб.: Алетейя. С. 240–276.

*Шашкова А.В.* (2018). Проблемы территориального деления Италии // Социально-политические науки. № 1. С. 37–39.

*Abankina T.V.* (2016). Models for arts and culture financial support // Journal of US-China Public Administration. V. 13, No. 3. Pp. 173–180. https://doi.org /10.17265/1548-6591/2016.03.004

*Baumol W.J., Bowen W.G.* (1966). Performing arts: The economic dilemma. New York: Twentieth Century Fund. 582 p.

Abankina T.V. (2016), "Models for arts and culture financial support", *Journal of US-China Public Administration*, vol. 13, no. 3, pp. 173–180. https://doi.org/10.17265/1548-6591/2016.03.004

Baumol, W.J., and Bowen W.G. (1966), *Performing arts: The economic dilemma*, Twentieth Century Fund, New York, USA.

Belfiore E. (2009), "The methodological challenge of cross-national research: a comparison of cultural policy in Britain and Italy", *The Journal of Social Policy Studies*, vol. 7, no. 1, pp. 89–116. (In Russian).

Bodo C., and Bodo S. (2016), *Country profile Italy. Compendium cultural policies and trends in Europe*, edited by Council of Europe, Council of Europe, Ericarts, Bruxelles, Belgium.

Chartrand H.H., and McCaughey C. (1989), "The arm's length principle and the arts: An international perspective", In: *Who Pays for the Arts? The International Search for Models of Arts Support*, M.C. Cummings, J. M. D. Schuster (eds), American Council for Arts, New York, USA, pp. 43–80.

De Witte K., and Geys B. (2011), "Evaluating efficient public good provision: Theory and evidence from a generalized conditional efficiency model for public libraries", *Journal of Urban Economics*, vol. 69, no. 3, pp. 319–327. https://doi.org /10.1016/j.jue.2010.12.002

Dragichevich-Sheshich M., and Stoykovich B. (2000), *Culture: management, animation, marketing*, Tigra Publishing House, Novosibirsk, Russia, pp. 26–31. (In Russian).

Glagolev A.I. (1991), *Economic relations in artistic culture, vol. I. Western experience*, All-Russian Research Institute of Art Studies of the Ministry of Culture of the USSR, Rotaprint, Moscow, USSR. (In Russian).

Hatri G.P. (2005), *Performance measurement: getting results*, The Institute for Urban Economics Foundation, Moscow, Russia. (In Russian).

Khaunina E.A., and Tsyba A.A. (2014), "Organizational and economic features of theatrical activity in Italy", *Cultural Notes. Issue 16: Cultural Policy – 2014. Problems and Prospects. Collection of Articles*, responsible editor G.M. Yusupova, State Institute of Art Studies, Moscow, Russia, pp. 139–165. (In Russian).

Khaunina E.A. (2018), "12 channels of heritage funding. Foreign experience: a palette of methods", *Scientific and Practical Journal "Protected by the State"*, no. 2, pp. 29–33. (In Russian).

Khaunina E.A. (2019), Cultural heritage, *Cultural activity in the context. Economic theory, institutional means, sociological measurements: collective monograph*, edited by A.Ya. Rubinshtein, Aleteiya, St. Petersburg, Russia, pp. 240–276. (In Russian).

Montias J. (1986), Public support for the performing arts in Europe and the United States, *Non-Profit Enterprise in the Arts. Studies in Mission and Constraint*, New York, USA, pp. 287–319.

Moretti A. (2014), The system of cultural and historical heritage in Italy. Museum financing and management system, *Presentation at the seminar-conference at the University of Bocconi (Milan) for employees of the Ministry of Culture of the Russian Federation*, March 31 – April 4, 2014, translated from Italian, 11 p. (In Russian).

Muzychuk V.Yu. (2019), "Cultural policy of the state", *Cultural activity in the context. Economic theory, institutional means, sociological measurements: collective monograph*, edited by A.Ya. Rubinshtein, Aleteiya, St. Petersburg, Russia, pp. 144–181. (In Russian).

Muzychuk V.Yu. (2020), "Cultural mandate of local governance: running in place", *Federalism*, vol. 25, no. 4 (100), pp. 90–106. https://doi.org/10.21686/2073-1051-2020-4-90-106. (In Russian).

*Bodo C., Bodo S.* (2016). Country profile Italy. Compendium cultural policies and trends in Europe / edited by Council of Europe. Ericart. Bruxelles: Council of Europe. 100 p.

*Chartrand H.H., McCaughey C.* (1989). The arm's length principle and the arts: An international perspective // In: Who Pays for the Arts? The International Search for Models of Arts Support. M.C.Cummings, J. M. D. Schuster (eds). New York: American Council for Arts. Pp. 43–80.

*De Witte K., Geys B.* (2011). Evaluating efficient public good provision: Theory and evidence from a generalized conditional efficiency model for public libraries // Journal of Urban Economics. V. 69, No. 3. Pp. 319–327. https://doi.org /10.1016/j.jue.2010.12.002

*Montias J.* (1986). Public support for the performing arts in Europe and the United States // Non-Profit Enterprise in the Arts. Studies in Mission and Constraint. New York. Pp. 287–319.

*Teti E., Sacco P.L.* (2011). La sostenibilità fi nanziaria della cultura. Il caso delle istituzioni teatrali italiane [Финансовая устойчивость культуры. На примере итальянских театральных учреждений] // Il Capitale Culturale Studies on the Value of Cultural Heritage (Journal of The Department of Cultural Heritage University of Macerata). V. 2. Pp. 179–195. https://doi.org /10.13138/2039-2362/106

*Throsby D.* (1996). Economic circumstances of the performing artist: Baumol and Bowen thirty years on // Journal of Cultural Economics. V. 20, No. 3. Special Issue: The 30th Anniversary of "The Performing Arts: An Economic Dilemma" by Baumol and Bowen. Pp. 225–240. https://doi.org /10.1007/BF00153849

*Throsby D., Withers G.* (1979). The economics of the performing arts. Edward Arnold. London: St. Martin's Press. First Edition. 364 p. https://doi.org/10.1017/9781108368445.010

*Trupiano G.* (2015). Introduzione alla finanza della cultura [Введение в финансы культуры] // La finanza della cultura: La Spesa, il Finanziamento e la Tassazione [Финансы культуры: расходы, финансирование и налогообложение]. Centro di Ricerca sull'Economia delle Istituzioni [Центр исследований институциональной экономики](CREI). Roma. Pp. 5–24.

*Wahl-Zieger E.* (1980). The performing arts and the market: Anglo-American and German approaches to theatre and orchestra in market economics // Economic Policy for the Arts. Pp. 224–235.

Shashkova A.V. (2018). "Italian territorial division problems", *Socio-Political Sciences*, no. 1, pp. 37–39. (In Russian).

Synthony R. (2014), "The reform of Theater Support Fund", *Materials at a seminar-conference at Bocconi University (Milan) for employees of the Ministry of Culture of the Russian Federation*, March 31 – April 4, 2014, 15 p. (In Russian).

Teti E., and Sacco P.L. (2011), "The financial sustainability of culture. The case of the Italian theatrical institutions" ["La sostenibilità fi nanziaria della cultura. Il caso delle istituzioni teatrali italiane"], *Journal of The Department of Cultural Heritage University of Macerata* [*Il Capitale Culturale Studies on the Value of Cultural Heritage*], vol. 2, pp. 179–195. (In Italian). https://doi.org /10.13138/2039-2362/106

Throsby D. (1996), "Economic circumstances of the performing artist: Baumol and Bowen thirty years on", *Journal of Cultural Economics*, vol. 20, no. 3, Special Issue: The 30th Anniversary of "The Performing Arts: An Economic Dilemma" by Baumol and Bowen, pp. 225–240. https://doi.org /10.1007/BF00153849

Throsby D., and Withers G. (1979), *The economics of the performing arts. Edward Arnold*, St.Martin's Press, First Edition, London, UK. https://doi.org/10.1017/9781108368445.010

Trupiano G. (2015), "Introduction to the finance of culture" ["Introduzione alla finanza della cultura"], *The finance of culture: spending, financing and taxation* [*La finanza della cultura: La Spesa, il Finanziamento e la Tassazione*], Research Center on the Economics of Institutions [Centro di Ricerca sull'Economia delle Istituzioni (CREI)], Roma, Italy, pp. 5–24. (In Italian).

Wahl-Zieger E. (1980), "The performing arts and the market: Anglo-American and German approaches to theatre and orchestra in market economics", *Economic Policy for the Arts*, pp. 224–234.

Zaslavsky G.A., Ivanov O.V., and Chernov A.G. (2018), "Census of Russian theaters: research approach and main results", *Theater. Fine Arts. Cinema. Music*, no. 3, pp. 131–151. (In Russian).

Zelentsova E., and Gladkih N. (2021), C*reative industries: theory and practice*, T8RUGRAM, Moscow, Russia. (In Russian).

**Translation of front references**

[1,41] ISTAT (2019 a), "Cultural Statistics" ["Statistiche Culturali"], *National Institute of Statistics* [*Istituto Nazionale di Statistica*]. Available at: https://www.istat.it/it/archivio/251882 (accessed 12.09.2021). (In Italian).

[2] ISTAT (2019 b), "Expenditure on household consumption" ["Spese per consumi delle famiglie"], *National Institute of Statistics* [*Istituto Nazionale di Statistica, Anno 2019*]. Available at: https://www.istat.it/it/archivio/244051#:~:text=Nel%202019%20la%20stima%20della,di%202.159%20euro%20al%20mese (accessed 20.09.2021). (In Italian).

[3] Eurostat (2020 a), "Final consumption expenditure of households by consumption purpose (COICOP 3 digit)", *Eurostat Data Browser*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA_10_CO3_P3__custom_271832/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=746ecf9b-1bf3-4f9f-95c1-c11329c0bfd1 (accessed 20.09.2021).

[4] Rosstat (2020), "GDP (1995–2020)", *Federal State Statistics Service*. Available at: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/vkFOBqDq/%D0%92%D0%92%D0%9F%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%8B%20(%D1%81%201995%20%D0%B3.).xls (accessed 14.09.2021).

[5,37] Minfin (2021), "Annual information on the execution of the consolidated budget of the Russian Federation (data from January 1, 2006)", *Ministry of Finance of the Russian Federation*. Available at: https://minfin.gov.ru/ru/statistics/conbud/execute/?id_65=93449-yezhegodnaya_informatsiya_ob_ispolnenii_konsolidirovannogo_byudzheta_rossiiskoi_federatsiidannye_s_1_yanvarya_2006_g (accessed 14.09.2021).

[6,38] Eurostat (2020 b), "General government expenditure by function (COFOG)", *Eurostat Data Browser*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV_10A_EXP__custom_648086/default/table?lang=en (accessed 14.09.2021).

[7] ISTAT (2021), "Boundaries of administrative units for statistical purposes as of 1 January 2021" ["Confini delle unità amministrative a fini statistici al 1 gennaio 2021"], *Italian National Institute of Statistics* [*Istituto Nazionale di Statistica*]. Available at: https://www.istat.it/it/archivio/222527 (accessed 14.09.2021). (In Italian).

[8] ISTAT (2019 c), "Equal wellbeing in Italy" ["Il benessere equo e in Italia"], *BES Report of the National Institute of Statistics* [*Rapporto BES, Istituto Nazionale di Statistica*]. Available at: https://www.istat.it/it/files/2019/12/Bes_2019.pdf (accessed 14.09.2021). (In Italian).

[9] ISTAT (2019 d), "Final budgets of the municipal administrations 2003–2019" ["Bilanci Consuntivi delle Amministrazioni Comunali 2003–2019"], table 3a, 3b. Available at: https://www.istat.it/it/archivio/bilancio (accessed 14.09.2021). (In Italian).

[10, 13] MIBACT (2020 a), "Performance plan (2013–2020)" ["Piano della performance (2013–2020], *Performance reports* [*Relazioni sulla performance*]. Available at: https://performance.gov.it/pa/13 (accessed 03.10.2021). (In Italian).

[11] Federculture (2019), "Enterprise culture. Policies, networks, skills" ["Impresa cultura. Politiche, reti, competenze"], *15th Annual Federculture Report* [*15°Rapporto Annuale Federculture*]. Available at: http://www.federculture.it/wp-content/uploads/2019/10/Focus-dieci-anni.pdf (accessed 03.10.2021). (In Italian).

[12,39] MIBACT (2020 b), "Performance plan 2020–2022" ["Piano della performance 2020–2022"], *Ministry of Cultural Heritage and Activities and Tourism* [*Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo*]. Available at: https://performance.gov.it/performance/piani-performance/documento/1480 (accessed 03.10.2021). (In Italian).

[14] Fiè A., Gasparroni M.V., Palmaroli A., and Tortoni I. (2018), *The Reform of museums. The museums' reorganization and the new role of directors* [*Riforma dei Musei. La riorganizzazione museale e il nuovo ruolo dei direttori*]. Available at: http://docenti.unimc.it/carmen.vitale/teaching/2017/17052/files/elaborati/Riforma%20dei%20musei.pdf (accessed 03.10.2021). (In Italian).

[15] (2018), *Model statute of a museum related to the regional museum center* [Modello di statuto per musei – Modello di statuto per musei statali afferenti ai Poli Museali]. Available at: http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/09/ICOMItalia.Modello_Statuto_musei-statali-afferenti-ai-Poli-museali_MiBAC.27agosto.2018.docx (accessed 13.09.2021). (In Italian).

[16] MIBACT (2019 a), "Visitors and Income of Museums, Monuments and State Archaeological Areas", table 7 ["Visitatori e Introiti di Musei Monumenti e Aree Archeologiche Statali", tavola 7], *Statistics Office MIBACT* [*Ufficio di Statistica MIBACT*]. Available at: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yUQxta41mZIJ:www.statistica.beniculturali.it/rilevazioni/musei/Anno%25202019/MUSEI_TAVOLA7_2019.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru (accessed 13.09.2021). (In Italian).

[17] Canziani R. (2019), "Italian Theatre Today: Not a System, and so Many Transformations", *Critical Stages. The IATC Journal*], December, no 20. Available at: https://www.critical-stages.org/20/italian-theatre-today-not-a-system-and-so-many-transformations/ (accessed 26.09.2021).

[18] Bernabini F. (2013), *The provisions of Brey's law to rescue and renew stranded lyrical-symphonic foundations* [*Le norme della Legge Bray per salvare e rilanciare le fondazioni lirico sinfoniche in difficoltà*]. Available at: https://www.danzaeffebi.com/le-norme-della-legge-bray-per-salvare-e-rilanciare-le-fondazioni-lirico-sinfoniche-difficolta/ (accessed 14.09.2021). (In Italian).

[19] MIBACT (2019 b), "FUS annual report on funding allocation and total number of performances" ["Relazione sull'utilizzazione del FUS e sull'andamento complessivo dello spettacolo (anno 2019)"], *Observatory of the Performing Arts* [*Osservatorio Dello Spettacolo*]. Available at: http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/trasparenza/doc_download/2939-relazione-fus-anno-2019-on-line (accessed 22.09.2021). (In Italian).

[20, 22, 49] Adelaide Maresca Compagna (2015), *Culture in Italy 2014: Basic figures*, Gangemi Editore, 36 p.

[21,23,24,46] MIBACT (2019 c), *Performance report (2019)* [*Relazione sulla performance*]. Available at: https://performance.gov.it/performance/relazioni-performance/documento/1187 (accessed 28.09.2021). (In Italian).

[25] OECD (2002), "Glossary of key terms in evaluations and results based management", *OECD publications*, Paris, 37 p.

[26] MIBACT (2017), "Decree 27 July 2017", Official paper, general series no. 242 dated on October 162017 – ordinary supplement no. 48) [Decreto MIBACT 27 luglio 2017, Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 242 del 16 ottobre 2017 – Suppl. Ordinario n. 48]. Available at: https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/10/16/17a06798/sg (accessed 16.09.2021). (In Italian).

[27] (2019), "The distribution of the state's tax share of "eight per thousand" of personal income tax in 2019" ["Ripartizione della quota statale dell'otto per mille dell'IRPEF per il 2019"], *Dossier*, March 1, no. 361. Available at: http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01208886.pdf (accessed 30.09.2021). (In Italian).

[28] Federculture (2018), "Cultural enterprise: community – territories – development" ["Impresa cultura: comunità – territori – sviluppo"], *14th Federculture Annual Report* [*14°Rapporto annuale Federculture*]. Available at: http://www.federculture.it/wp-content/uploads/2018/09/Sintesi-dati-Rapporto-Annuale-Federculture-2018.pdf (accessed 15.09.2021). (In Italian).

[29] (2019), "Foundations of banking origin" ["Fondazioni di origine bancaria"], *XXV Annual Report of the Bank Funds* [*XXV Rapporto Annuale*]. Available at: https://www.acri.it/wp-content/uploads/2021/01/25-rapporto-annuale-2019.pdf (accessed 20.09.2021). (In Italian).

[30] European Union (2016), "Good practice report towards more efficient financial ecosystems: innovative instruments to facilitate access to finance for the cultural and creative sectors", *Publications Office of the European Union*, Luxembourg. Available at: https://catalogus.boekman.nl/pub/P16-0162.pdf (accessed 25.09.2021).

[31] Patransparent: a portal for open administration. Available at: https://www.PATrasparente.it (accessed 25.09.2021).

[32] Official website for posting information on state (municipal) institutions. Available at: https:/www.bus.gov.ru (accessed 25.09.2021).

[33] Decree of the President of the Russian Federation dated on December 24, 2014 no. 808 "On Approval of the Fundamentals of State Cultural Policy for the Period up to 2030", *Legal reference system "ConsultantPlus"*. Available at: http://www.consultant.ru/cons/ (accessed 01.10.2021).

[34] Order of the Government of the Russian Federation dated on February 29, 2016 no. 326-r (as amended on March 30, 2018) "On approval of the Strategy of the state cultural policy for the period up to 2030", *Legal reference system "ConsultantPlus"*. Available at: http://www.consultant.ru/cons/ (accessed 01.10.2021).

[35] Decree of the President of the Russian Federation dated on May 17, 2021, no. 287 "On the establishment of the Presidential Fund for Cultural Initiatives". Available at: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202105170062?rangeSize=20 (accessed 01.10.2021).

[36] The Ministry of Culture has prepared a project on the definition of the main concepts of creative industries, *Izvestiya*. Available at: https://iz.ru/1174323/2021-06-04/minkult-podgotovil-proekt-ob-opredelenii-glavnykh-poniatii-tvorcheskikh-industrii (accessed 12.09.2021). (In Russian).

[40] MIBACT (2019 d), *Economic report* [*Rendiconto economico*]. Available at: https://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/e-GOVERNME1/Contabilit/Pubblicazioni/RendicontoEconomico/2019/140.pdf (accessed 22.09.2021). (In Italian).

[42] Ministry of Culture (2019 a), "Museums and zoos of the Russian Federation. Handbook", *The Main Information and Computing Center of the Ministry of Culture of Russian Federation*. Available at: https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/c07/c0714d687e211d0ccfd4c3c775d56580.zip (accessed 12.09.2021). (In Russian).

[43] Information resource for reporting of federal institutions to the Ministry of Culture of the Russian Federation. Available at: http://reports.mkrf.ru (accessed 12.09.2021). (In Russian).

[44] MIBACT (2019 e), "Visitors and income of museums, monuments and state archaeological areas", table 7 ["Visitatori e Introiti di Musei Monumenti e Aree Archeologiche Statali", tavola 7], *Statistics Office MIBACT* [*Ufficio di Statistica MIBACT*]. Available at: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yUQxta41mZIJ:www.statistica.beniculturali.it/rilevazioni/musei/Anno%25202019/MUSEI_TAVOLA7_2019.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru (accessed 13.09.2021). (In Italian).

[45] "The Ministry of Culture created a register of private theaters and worked out measures to support them", *RIA Novosti*. Available at: https://ria.ru/20201028/teatry-1581890105.html (accessed 13.09.2021). (In Russian).

[47] Ministry of Culture (2019 b), "Theaters of the Russian Federation. Handbook", *The Main Information and Computing Center of the Ministry of Culture of Russian Federation*. Available at: https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/f12/f12700ef839395a88f869466b2c2fba6.zip (accessed 01.10.2021). (In Russian).

[48] Ministry of Culture (2019 c), "Concert organisations and circuses of the Russian Federation. Handbook", *The Main Information and Computing Center of the Ministry of Culture of Russian Federation*. Available at: https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/f12/f12700ef839395a88f869466b2c2fba6.zip (accessed 01.10.2021). (In Russian).

УДК 330.59 JEL I30, J01 DOI: https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-4-30-42
Получено: 01.10.2021 Статья доработана после рецензирования: 04.11.2021 Принято: 22.11.2021

# Критический анализ методов измерения и мониторинга качества жизни населения

**Головин Андрей Аркадьевич**
Директор Центра проектирования устойчивого развития институтов гражданского общества,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3976-6540, e-mail: aa_golovin@guu.ru

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
109542, Рязанский проспект, 99, г. Москва, Российская Федерация

## Аннотация

Одной из проблем государственного управления выступает необходимость оптимального подбора критериев оценки качества жизни населения. Цель исследования – проведение критического анализа современных подходов к измерению качества жизни населения и его мониторингу. Объект исследования – качество жизни населения. Предмет исследования – подходы к измерению и мониторингу качества жизни населения.

В статье дана сравнительная характеристика преобладающих классов измерителей, используемых в экономике. Проанализированы достоинства и недостатки натуральных, стоимостных, физических, мощностных, временных, безразмерных единиц измерения качества жизни. Рассмотрены основные зарубежные и отечественные подходы к такому мониторингу, указаны позиции Российской Федерации в зарубежных рейтингах качества жизни. С помощью методов контент-анализа, сравнения, системного анализа, экспертной оценки и др., выделены особенности современных инструментов оценки качества жизни. Сопоставлены глобальные, субнациональные и отечественные методы оценки качества жизни относительно измерительного инструментария и представлен сравнительный анализ на сводном графике.

Представлена авторская классификация подходов к управлению качеством жизни. Историко-экономический анализ позволяет выделить монетаристский подход, подход социальной справедливости, физико-экономический подход. Монетаристские методы управления качеством жизни населения основываются на финансово-экономических факторах и денежных инструментах измерения, подход социальной справедливости – на изучении социально-психологических факторов и показателях удовлетворенности жизнью, физико-экономический подход согласует потребности социально-экономической системы с возможностями природной среды и использует мощностные единицы измерения. В зарубежных исследованиях последних лет преобладают субъективные (социально-психологические) методы измерения, тогда как в российских исследованиях объективные показатели измерения до сих пор играют большую роль в мониторинге качества жизни.

В статье предложены рекомендации по разработке усовершенствованной методики оценки качества жизни населения с использованием социального времени.

**Ключевые слова:** качество жизни, измерение, мониторинг, показатели качества жизни, монетаристский подход, физико-экономический подход, управление качеством жизни

**Для цитирования:** Головин А.А. Критический анализ методов измерения и мониторинга качества жизни населения//Управление. 2021. Т. 9. № 4. С. 30–42. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-30-42

© Головин А.А., 2021.
Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Received: 01.10.2021 Revised: 01.11.2021 Accepted: 22.11.2021

# Critical analysis of methods for measuring and monitoring of the population life quality

**Andrei A. Golovin**

Director of the Center for the Development of Civil Society,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3976-6540, e-mail: aa_golovin@guu.ru

State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow, 109542, Russia

## Abstract

One of the problems of public administration is the need to select the best criteria for assessing the quality of life of the population. The aim of the study is to provide a critical analysis of current approaches to measuring and monitoring the quality of life of the population. The object of the study is the quality of life of the population. The subject of the research is approaches to measuring and monitoring the quality of life of the population.

The article provides a comparative characteristic of the prevailing classes of measures used in economics. The advantages and disadvantages of natural, monetary, physical, power, temporal, dimensionless units of quality of life have been analysed. The main foreign and domestic approaches to such monitoring have been considered and the positions of the Russian Federation in foreign ratings of the quality of life have been indicated. Using the methods of content analysis, comparison, systems analysis, expert assessment, etc., the features of contemporary quality of life assessment tools have been highlighted. Global, subnational and national quality of life assessment methods in relation to measurement tools have been compared and a comparative analysis has been presented in a summary graph.

The author's classification of quality of life management approaches has been presented. Historical and economic analysis allows us to distinguish between the monetarist approach, the social justice approach, and the physico-economic approach. Monetary methods of managing the quality of life of the population are based on financial and economic factors and monetary measurement tools, the social justice approach is based on the study of socio-psychological factors and life satisfaction indicators, the physical and economic approach reconciles the needs of the socio-economic system with the capabilities of the natural environment and uses power units of measurement. Foreign research in recent years has been dominated by subjective (socio-psychological) measurement methods, whereas in Russian research objective measurement indicators still play a major role in monitoring quality of life.

The article offers recommendations for developing an improved methodology for assessing the quality of life of the population using social time.

**Keywords:** life quality, measurement, monitoring, life quality indicators, monetarist approach, physical and economic approach, life quality management

**For citation:** Golovin A.A. (2021). Critical analysis of methods for measuring and monitoring of the population life quality. *Upravlenie / Management (Russia)*, 9 (3), pp. 30–42. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-30-42

© Golovin A.A., 2021.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Введение / Introduction

Качество жизни является категорией управления социально-экономическими системами. Эффективность управления связана с выделением необходимых критериев оценки деятельности и дальнейшей процедурой измерения. От оптимальности выбора критериев и дальнейшего измерения зависит достигаемый результат.

К сложности измерения качества жизни относится широта самого понятия. Поскольку качество жизни, как категория, охватывает все сферы жизнедеятельности, возникают проблемы учета всех условий, аспектов, показателей. Второй сложностью является изменение самого отношения населения во времени и пространстве к качеству жизни, связанного с изменением условий и потребностей общества. Например, за последние два года новая коронавирусная инфекция COVID-19 значительно изменила контуры повседневного поведения и потребностей населения. Исследователи ставят целый ряд проблем в обеспечении качества жизни, связанный с COVID-19: цифровой разрыв, неравенство в отношении здоровья, рост бедности, семейное и общественное благополучие, экономическое развитие, потребление против защиты окружающей среды, социальные конфликты и пр. [Shek, 2021]. Все эти вопросы должны быть учтены в мониторинге качества жизни населения. Требования практики мониторинга качества жизни ставят ряд нерешенных задач измерения, а также имеют методологические проблемы сопоставления статистики.

## Методология исследования / Research methodology

В исследовании использованы методы контент-анализа, сравнения, системного анализа, обработки данных, экспертной оценки, диалектики, изучения и обобщения опыта. Качество жизни рассмотрено с позиции анализа различных условий жизнедеятельности: экономических, социальных, экологических, психологических, политических, нормативно-правовых и др. При проведении анализа автор руководствовался научными принципами детерминизма, комплексности, объективности, соответствия, дополнительности. Указанные принципы, методы, условия позволили осуществить критический анализ субъективных и объективных подходов к измерению качества жизни.

## Анализ основных классов измерителей качества жизни / Analysis of the main classes of life quality

Существующие рейтинги качества жизни используют различные единицы измерений. Эволюция измерителей шла достаточно длительное время от натуральных (штуки, килограммы и др.) до условных безразмерных единиц (шкалы, проценты, доли). Разные меры в экономике имеют свои достоинства и недостатки (табл. 1).

*Таблица 1*

**Сравнительная характеристика единиц измерения**

| Единицы измерения | Достоинства | Недостатки |
|---|---|---|
| Натуральные единицы | Учитывают разнообразные свойства измеряемых процессов или явлений | Невозможность обобщить вследствие несоразмерности |
| Стоимостные единицы (деньги) | В стоимостных единицах могут быть представлены почти все процессы или явления в экономике | Стоимостные единицы не связаны с реальными свойствами процесса или явления и не отражают объективную динамику изменений |
| Физические единицы, в том числе: единицы энергии, временные единицы (период) | Общепризнанные и общеупотребимые единицы отражают: затраты энергии, являясь неотъемлемой частью любого процесса или жизни. В мощности как производной величине могут быть выражены другие величины через преобразование единиц;<br>временной аспект явлений и процессов, являясь неотъемлемой частью любого процесса или явления | Отсутствие практики широкого использования в экономических процессах: фактические единицы не учитывают пространственные характеристики процессов или явлений |
| Условные безразмерные единицы | Позволяют получать унифицированные шкалы для разнородных процессов и явлений | За безразмерными единицами стоят разнородные величины, операции с которыми неаддитивны. Невозможно измерять реальные физические и биологические процессы |

Составлено автором по материалам исследования

Table 1. **Comparative characteristics of units of measurement**

| Units of measurement | Advantages | Disadvantages |
|---|---|---|
| Natural units | Take into account various properties of the measured processes or phenomena | Inability to generalise due to disproportionality |
| Cost units (money) | Almost all processes or phenomena in the economy can be represented in value units | Cost units are not related to the real properties of a process or phenomenon and do not reflect the objective dynamics of changes |
| Physical units, including:<br>units of energy;<br>time units (period) | Generally recognized and commonly used units reflect:<br>energy costs, being an integral part of any process or life.<br>In power as a derived quantity, other quantities can be expressed through the conversion of units;<br>the temporal aspect of phenomena and processes, being an integral part of any process or phenomenon | Lack of practice of widespread use in economic processes: physical units do not take into account the spatial characteristics of processes or phenomena |
| Conditional dimensionless units | They allow us to obtain unified scales for heterogeneous processes and phenomena | Behind dimensionless units are heterogeneous quantities, operations with which are not additive. Real physical and biological processes cannot be measured |

Compiled by the author on the materials of the study

Одним из выводов сравнения разных единиц измерения является тот факт, что в управлении социальными и экономическими системами отсутствуют связи с природными, экономическими и социальными явлениями, выраженные в устойчиво измеримой форме, что приводит к некорректным оценкам и порождает кризисы.

## Современные подходы к измерению и мониторингу качества жизни / Current approaches to measuring and monitoring life quality

В управлении качеством жизни применяются различные комбинации выделенных измерителей. Их анализ позволяет выделить ограничения и достоинства каждого индекса качества жизни. Объективный подход к измерению качества жизни, основанный на количественных данных статистики, представлен индексом человеческого развития Организации Объединенных Наций (далее – ООН), рейтингом качества жизни в российских регионах (РИА-рейтинг), качеством жизни в физически измеримых величинах Б.Е. Большакова и др. Субъективный подход, основанный на социологических опросах, представлен качеством жизни Всемирной организации здравоохранения (далее – ВОЗ), европейским исследованием качества жизни (англ. European Quality of Life Surveys, EQLS), отчетом о мировом счастье и др. Также имеется множество субъективно-объективных рейтингов, таких как индекс лучшей жизни Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР), индекс процветания Legatum, качество жизни Евростата, индекс социального прогресса, индекс качества жизни в российских городах ВЭБ.РФ и др. Рассмотрим некоторые подходы, применяемые в зарубежной и отечественной практике.

В международной практике широко используется методика ВОЗ для оценки качества жизни, сопоставимой в условиях разных культур. Методика ВОЗ оценивает «восприятие индивидами своего положения в жизни в контексте культуры и систем ценностей, в которых они живут, и в соответствии с их целями, ожиданиями, стандартами и проблемами»[1]. Методом измерения выступает анкетирование (в отдельных случаях интервьюирование), направленное на выявление физического и психического здоровья, удовлетворенности условиями жизни и социальными отношениями. Ограниченностью методики является субъективность получаемых результатов и рассмотрение качества жизни с позиции здоровья.

Наиболее известным подходом к измерению качества жизни является индекс человеческого развития (далее – ИЧР), используемый в ежегодных докладах о человеческом развитии Программы развития Организации Объединенных Наций (далее – ПРООН)[2]. Критериями оценки выступает четыре параметра: здоровье и долголетие (уровень продолжительности жизни, лет), знания (ожидаемая и средняя продолжительность обучения, лет), уровень жизни (валовой национальный доход на душу населения, долларов США по паритету покупательной

[1] *World Health Organization* (1998). Programme on Mental Health. WHOQOL User Manual. Режим доступа: https://www.who.int/publications/i/item/WHO-HIS-HSI-Rev.2012.03 (дата обращения: 27.09.2021).

[2] *Консейсао П. и др.* (2020). Следующий рубеж – человеческое развитие и антропоцен: Доклад о человеческом развитии 2020 // Программа развития ООН. Режим доступа: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020_ru.pdf (дата обращения: 27.09.2021).

способности валют). При этом данный индекс не интегрирован в важные документы ООН: например, отсутствует как отдельный элемент в системе глобальных показателей целей устойчивого развития ООН (далее – ЦУР). ПРООН использует различные модификации ИЧР:

• ИЧР, скорректированный с учетом неравенства (IHDI);
• индекс гендерного развития (GDI);
• индекс гендерного неравенства (GII);
• индекс многомерной бедности (MPI);
• ИЧР, скорректированный с учетом планетарной нагрузки (ИЧРП, PHDI).

Альтернативным подходом к оценке качества жизни представляется позиция Международной Научной школы устойчивого развития им. П.Г. Кузнецова под руководством Б.Е. Большакова (далее – МНШУР), которая использует физически измеримые, инвариантные величины [Большаков, 2016]. Здесь качество жизни выражается в единицах мощности на человека (киловатт-часах) и определяется как прямое произведение основных социальных, экономических и экологических показателей. Отличие методики МНШУР от ИЧР состоит в том, что качество жизни оценивается через нормированную среднюю продолжительность жизни, учитывает демографические характеристики численности населения и состояние окружающей среды, а также использует натуральные физические измерители вместо неустойчивых денежных единиц (табл. 2).

ОЭСР разработала индекс лучшей жизни (англ. The Better Life Index, BLI) для измерения благополучия людей в странах–членах ОЭСР, а также России и ряде других государств. Индекс лучшей жизни с 2011 г. включает в себя одиннадцать аспектов благосостояния людей, выработанных ОЭСР в результате многолетней разработки параметров эффективного управления улучшением жизни граждан. К таким аспектам относят материальные условия (жилищные условия, доход, работа) и качество жизни (социальные связи в обществе, образование, экология, гражданские права, состояние здоровья, удовлетворенность жизнью, безопасность, время на работу и отдых)[4]. Сопоставление данных статистики, опросов населения позволяет составлять рейтинг стран.

Неправительственная организация The Legatum Institute Foundation реализует индекс процветания Legatum (The Legatum Prosperity Index, LPI)[5].

[3] *Консейсао* П. и др. (2020). Следующий рубеж – человеческое развитие и антропоцен: Доклад о человеческом развитии 2020 // Программа развития ООН. Режим доступа: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020_ru.pdf (дата обращения: 27.09.2021).

[4] *OECD* (2021). The Better Life Index. Режим доступа: https://www.oecdbetterlifeindex.org (дата обращения: 27.09.2021).

[5] *Legatum Institute Foundation* (2020). The Legatum Prosperity Index. A Tool for Transformation: Overview 2020. Режим доступа: https://docs.prosperity.com/3916/0568/0669/The_Legatum_Prosperity_Index_2020_Overview.pdf (дата обращения: 27.09.2021).

*Таблица 2*

**Сравнительная таблица индикаторов качества жизни**

| Критерий | Качество жизни МНШУР | ИЧР ООН |
|---|---|---|
| Долголетие (здоровье) | Средняя нормированная продолжительность жизни в регионе, безразмерные единицы. Ориентирована на максимальное значение в 100 лет жизни как более долгосрочная и достижимая цель | Ожидаемая продолжительность жизни, лет. Ориентирована на максимальное значение в 85 лет жизни, исходя из текущих показателей самых развитых стран мира |
| Образование | Отсутствует, поскольку является вторичным критерием и определяется другими критериями, как уровень жизни и др. | Ожидаемая продолжительность обучения, лет (образованность).<br>Средняя продолжительность обучения, лет (грамотность) |
| Уровень жизни | Использование показателей производства энергии и демографии. Совокупное конечное потребление (произведенное и реализованное) всех видов продуктов питания, топлива, электроэнергии в единицах мощности (кВт·ч), деленное на численность населения в указанный период | Использование неустойчивых денежных измерителей. Валовой национальный доход на душу населения, долл. США по паритету покупательной способности валют на 2017 г. |
| Качество окружающей среды | Динамика антропогенного воздействия на окружающую среду или потери мощности системы, определяемые разностью между совокупным потреблением всех видов продуктов питания, топлива, электроэнергии и их совокупным конечным потреблением | Отсутствует |

Источники: [Консейсао, 2020[3]; Большаков, 2016]

Table 2. **Comparative table of quality of life indicators**

| Criteria | Quality of life of the P.G. Kuznetsov International School of Sustainable Development | UN Human Development Index |
|---|---|---|
| Longevity (health) | The average normalized life expectancy in the region, dimensionless units. It is focused on the maximum value of 100 years of life as a longer-term and achievable goal | Life expectancy, years. It is focused on the maximum value of 85 years of life, based on the current indicators of the most developed countries of the world |
| Education | It is absent because it is a secondary criterion and is determined by other criteria, such as the standard of living, etc | The expected duration of training, years (education). Average duration of education, years (literacy) |
| Standard of living | The use of indicators of energy production and demography. The total final consumption (produced and realized) of all types of food, fuel, electricity in units of power (kWh) divided by the population in the specified period | The use of unstable monetary meters. Gross national income (GNI) per capita, dollars at purchasing power parity (PPP) of currencies for 2017 |
| Environment quality | Dynamics of anthropogenic impact on the environment or loss of system power, determined by the difference between the total consumption of all types of food, fuel, electricity and their total final consumption | Absent |

Sources: [Conceição, 2020[3]; Bolshakov, Shamaeva, 2016]

Организация позиционирует индекс как способ измерения национального процветания на основе институционального, экономического и социального благополучия. LPI объединяет двенадцать аспектов (направлений), состоящих из 66 элементов и 294 показателей. Все аспекты сгруппированы в три области: инклюзивные общества, открытая экономика, расширение прав и возможностей людей. Используется различный инструментарий от данных статистики до экспертного опроса.

Европейское измерение качества жизни включает девять аспектов и около 102 показателей[6]. При исследовании учитываются функциональные возможности граждан, которыми они обладают для эффективного достижения самоопределяемого благополучия в соответствии с их собственными ценностями и приоритетами. Измерение охватывает объективные показатели с субъективной оценкой ситуаций отдельных людей.

Европейское исследование качества жизни (EQLS) в отношении стран – членов Европейского союза и членов-кандидатов проводится раз в четыре года. Исследование измеряет субъективное благополучие населения посредством интервью, включая три основных блока: качество жизни, качество общества, качество государственных услуг[7]. Еще одним субъективным исследованием является ежегодный рейтинг счастья, основанный на опросах Gallup[8].

Индекс социального прогресса создан группой ученых для изучения благополучия в разных странах. Социальный прогресс определяется как способность общества удовлетворять основные человеческие потребности своих граждан, создавать возможности для повышения и поддержания качества своей жизни, а также создавать условия для полной реализации людьми своего потенциала[9]. В соответствии с определением выстроена структура индекса, состоящая из трех элементов социального прогресса: основные человеческие потребности, основы благополучия и возможности. Методом экспертной оценки в каждом элементе выделено по четыре ключевых компонента, отвечающих на основные вопросы по обеспечению граждан элементами социального прогресса. Таким образом, индекс включает 50 социально-экологических показателей. Методология индекса примечательна тем, что в своих решениях делает акцент на неэкономических аспектах.

Как видно из таблицы 3, лидирующие позиции в рассмотренных международных рейтингах качества

[6] *Eurostat* (2021). Quality of Life. Режим доступа: https://ec.europa.eu/eurostat/web/quality-of-life (дата обращения: 27.09.2021).

[7] *Eurofound* (2021). European Quality of Life Surveys (EQLS). Режим доступа: https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-quality-of-life-surveys (дата обращения: 27.09.2021).

[8] The World Happiness Report 2021. Режим доступа: https://worldhappiness.report (дата обращения: 27.09.2021).

[9] *Stern S., Krylova P., Harmacek J.* (2020). 2020 Social Progress Index Methodology Summary. Social Progress Imperative. Washington, DC. Режим доступа: https://www.socialprogress.org/2020-Social-Progress-Index-Methodology.pdf (дата обращения: 27.09.2021).

*Таблица 3*

**Позиция России в международных рейтингах качества жизни в 2020 г.**

| Наименование индекса | Значение первого места рейтинга | | Позиция России в рейтинге | | Расстояние до лидера |
|---|---|---|---|---|---|
| | государство | значение | значение | место | |
| ИЧР ПРООН | Норвегия | 0,957 | 0,824 | 52 | 0,14 |
| ИЧР с учетом планетарной нагрузки (ИЧРП) | Ирландия | 0,833 | 0,728 | 56 | 0,13 |
| Индекс лучшей жизни (BLI) | Норвегия | - | - | 33 | - |
| Индекс процветания Legatum (LPI) | Дания | - | - | 76 | - |
| Рейтинг счастья | Финляндия | 7,889 | 5,495 | 60 | 0,30 |
| Индекс качества жизни Numbeo | Дания | 192,67 | 102,31 | 67 | 0,47 |
| Индекс социального прогресса | Норвегия | 92,73 | 72,56 | 69 | 0,22 |

Примечание. По ИЧР и ИЧРП приведены данные по состоянию на 2019 г. Индекс лучшей жизни ОЭСР учитывает рейтинг только 40 стран в отличии от остальных рейтингов, которые охватывают большинство стран мира.

Источники [10, 11, 12, 13, 14, 15]

Table 3. **Russia's position in the international quality of life ratings in 2020**

| Name of the index | The value of the first place in the rating | | Russia's position in the rating | | Distance to the leader |
|---|---|---|---|---|---|
| | state | value | value | place | |
| Human Development Index (HDI) | Norway | 0.957 | 0.824 | 52 | 0.14 |
| Planetary pressures–adjusted HDI (PHDI) | Ireland | 0.833 | 0.728 | 56 | 0.13 |
| Better Life Index OECD | Norway | - | - | 33 | - |
| Legatum Prosperity Index (LPI) | Denmark | - | - | 76 | - |
| Ranking of Happiness | Finland | 7.889 | 5.495 | 60 | 0.30 |
| Quality of Life Index (Numbeo) | Denmark | 192.67 | 102.31 | 67 | 0.47 |
| Index of Social Progress | Norway | 92.73 | 72.56 | 69 | 0.22 |

Note. Data for HDI and PHD are given as of 2019. The Better Life Index takes into account the rating of only 40 countries, unlike other ratings that cover most countries of the world.

Sources [10, 11, 12, 13, 14, 15]

жизни занимают страны Скандинавии. Россия занимает позиции в интервале от 52 до 76 места.

Можно рассчитать расстояние до лидера ($D$) как соотношение значения одной страны ($v_{actual}$) к значению лидера ($v_{leader}$):

$$D = 1 - \left( \frac{v_{actual}}{v_{leader}} \right). \quad (1)$$

Для России расстояние до лидера составляет от 0,13 до 0,47.

Наиболее распространенная методика оценки качества жизни в России представлена ежегодным рейтингом регионов России, подготавливаемая рейтинговым агентством «РИА Рейтинг»[16]. Рейтинг построен на основе отбора и последующего анализа 70 показателей, объединенных в одиннадцать

[10] The Social Progress Index. Режим доступа: https://www.socialprogress.org (дата обращения: 27.09.2021).

[11] *Numbeo* (2021). Quality of Life. Режим доступа: https://www.numbeo.com/quality-of-life (дата обращения: 27.09.2021).

[12] *Консейсао П. и др.* (2020). Следующий рубеж – человеческое развитие и антропоцен: Доклад о человеческом развитии 2020 // Программа развития ООН. Режим доступа: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020_ru.pdf (дата обращения: 27.09.2021).

[13] *OECD* (2021). The Better Life Index. Режим доступа: https://www.oecdbetterlifeindex.org (дата обращения: 27.09.2021).

[14] *Legatum Institute Foundation* (2020). The Legatum Prosperity Index. A Tool for Transformation: Overview 2020. Режим доступа: https://docs.prosperity.com/3916/0568/0669/The_Legatum_Prosperity_Index_2020_Overview.pdf (дата обращения: 27.09.2021).

[15] *The World Happiness Report 2021*. Режим доступа: https://worldhappiness.report (дата обращения: 27.09.2021).

[16] *РИА РЕЙТИНГ* (2021). Рейтинг регионов РФ по качеству жизни – 2020. Режим доступа: http://vid1.rian.ru/ig/ratings/life_2020.pdf (дата обращения: 27.09.2020).

групп. Основой для оценки места субъектов России в итоговом рейтинге выступает выставление рейтинговых баллов по каждому показателю с последующим агрегированием баллов по каждой группе и дальнейшей интеграции в единый рейтинговый балл по всем анализируемым группам. Можно также отметить, что 20 показателей качества жизни составляют основу для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц и органов исполнительной власти субъектов России. Помимо экономических и управленческих значительное число показателей отражает блок социального благополучия в таких сферах, как демография, образование, культура, материальное благополучие, здоровье и психологический комфорт, экология[17].

Одним из своевременных проектов является индекс качества жизни российских городов от корпорации ВЭБ[18]. Актуальность рейтинга заключается в том, что три четверти населения России проживают в городах. Целью индекса служит оценка социально-экономической ситуации в 115 городах, что позволит выявить их особенности и предоставить последующие рекомендации по улучшению жизни. База данных состоит из более чем 200 показателей, объединенных в двенадцать направлений. Система оценки построена на выделении ключевых потребностей по пирамиде Маслоу, из которых вытекают направления и аспекты жизни, дополняемые показателями.

В.Н. Бобков, П.С. Масловский-Мстиславский и Н.С. Маликов [2000] предложили комплексный подход к оценке качества жизни. Признавая многофакторность рассмотрения проблематики, в качестве критерия объективной оценки ученые выделили нормативы потребления и интересы людей, выражающиеся степенью удовлетворения научно-обоснованных потребностей, а в качестве субъективного критерия – удовлетворенность качеством жизни самих людей. В данном случае нормативы потребления выступают идеальным (максимальным) значением показателей удовлетворения потребностей. Комплекс потребностей сгруппирован в пять категорий: экономические, физические, интеллектуальные, социальные, антисоциальные. Также выделена структура качества жизни в аспекте ее сфер. В результате В.Н. Бобков и П.С. Масловский-Мстиславский предложили оригинальную методику индекса качества жизни. В настоящее время существуют модификации методики, различающиеся в подходах к структуре и набору показателей. Например, исследуется межрегиональная дифференциация и неравенство населения по ИЧР [Бобков, Гулюгина, 2012], выделяются критерии и социальные стандарты идентификации различных групп населения по качеству жизни [Бобков, Одинцова, 2020] и др.

Другим подходом, базирующемся на концепции потребностей, является рейтинг качества жизни населения страны Б.М. Генкина. Им предлагается использовать степень удовлетворения потребности в безопасности (число заключенных), степень обеспеченности населения материальными и интеллектуальными благами (валовой внутренний продукт на душу населения) и степень неравенства реальных доходов населения (коэффициент Джинни) в качестве трех компонентов интегрального показателя [Генкин, 2018].

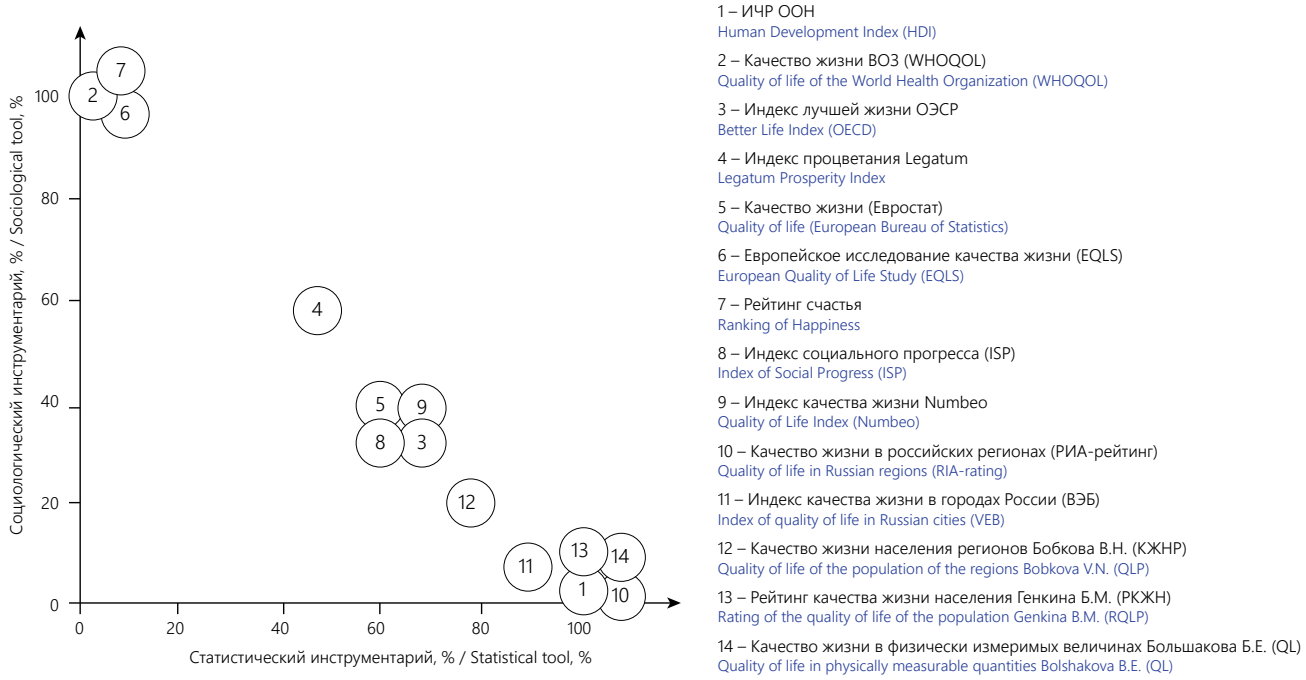
## Результаты исследования и обсуждение / Results and discussion

Контент-анализ вышеизложенных подходов позволяет представить сравнительный анализ применяемого инструментария измерения качества жизни. На рисунке 1 приведено процентное соотношение статистических и социологических показателей, применяемых в расчете качества жизни. Статистический инструментарий базируется на данных статистики, которые минимальным образом зависят от субъективного мнения населения. Социологический инструментарий основан на результатах социологических исследований мнения населения и экспертных оценках.

Рисунок наглядно показывает, что среди основных международных и отечественных методик оценки качества жизни выделяются три подхода: субъективный, объективный и комплексный (субъективно-объективный). Все подходы одинаково популярны и применимы. Достоинство подходов, основанных на сведениях статистики, заключается в отлаженном механизме сбора данных статистическими ведомствами. Однако существует проблема сбора данных в нужный срок и их сопоставимости на международном уровне, что требует единой методики расчета статистических показателей. Ограничения подходов, опирающихся на социологические исследования, связаны с персоналистическими взглядами населения, которые могут меняться у отдельного индивида в течение малого интервала времени. При этом субъективная оценка качества жизни позволяет рассматривать не общие, а конкретные психологические оценки отдельных граждан.

[17] Указ Президента Российской Федерации от 04.02.2021 № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» // Правительство России. Режим доступа: http://government.ru/docs/all/132641/ (дата обращения: 27.09.2020).

[18] *ВЭБ.РФ* (2021). Индекс качества жизни в городах России. Режим доступа: https://citylifeindex.ru (дата обращения: 27.09.2020).




Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

**Рис. 1.** Расположение подходов мониторинга качества жизни относительно измерительного инструментария
Fig. 1. Location of life quality monitoring approaches in relation to measurement tools

Поворотным событием в международном дискурсе проблематики измерения качества жизни стал доклад Д. Стиглица, А. Сена, Ж.-П. Фитусси в 2009 г. Ими предложены три концептуальных метода, основанных на понятиях субъективного благополучия, возможностей, справедливого распределения ресурсов [Стиглиц, и др., 2016]. Последние два метода ориентированы на изучение объективных условий жизни. Президент Всемирного экономического форума Клаус Шваб в своей работе «COVID-19: Великая перезагрузка» ставит проблему увеличения разрыва «между измеряемой и реальной экономической активностью» [Schwab and Malleret, 2020]. Он подводит черту более чем полувековых споров о полезности использования валового внутреннего продукта в качестве показателя качества жизни населения. К. Шваб предлагает сконцентрироваться на определении новых показателей, позволяющих оценивать доступность ресурсов в будущем и повысить качество измерения и контроля за экономикой.

Обобщая различные мнения, можно констатировать, что понятие меры в экономике представлено несколькими подходами, которые проявили свою историческую необходимость и закрепились как основные:

• монетаристский подход, где приоритет отдается финансово-экономическим факторам (величина – деньги);

• подход социальной справедливости, где упор сделан на социальные показатели и внутреннюю удовлетворенность жизнью (величина – ощущение удовлетворенности жизнью, счастье и др.);

• физико-экономический подход, который опирается на взаимосвязь природных, экономических и социальных процессов, зависимость естественнонаучных и экономических параметров и измерителей, согласование потребностей социально-экономической системы с возможностями природной среды (величина – мощность). Название подхода основано на отражении связи системы «природа – общество – человек» через физически измеримые величины.

В последние годы в западной научной литературе изучается субъективное благополучие, в котором на первый план выходят прикладные исследования по различным аспектам жизни, включающим вопросы психического здоровья [Wissing et al., 2021], повседневных смысложизненных установок [Pleeging and Burger, 2021], личных качеств и удовлетворенности жизни [Odaci and Cikrikci, 2019] и др.

Сторонники физико-экономического подхода [Подолинский, 2005; Кузнецов, 2015; LaRouche, 1984; Кузнецов, Большаков, 2002; Шамаева, Кнауб, 2021; Большаков и др., 2019; Конторов и др., 1999] выдвигают идеи измерения процесса и результата труда

в естественнонаучных мерах, а именно в затратах энергии. Это формирует необходимость измерения экономики с помощью энергии и мощности как физически измеримых величин, что позволяет уйти от неустойчивых денежных измерителей. Например, по мнению исследователей, «экономика существует и развивается в реальном физическом мире, поэтому необходимо, чтобы единицы экономических величин были количественно связаны с единицами физических величин, а также с отраслевыми единицами (которыми измеряются производственные процессы и продукты)» [Конторов и др., 1999].

Проблема измерения качества жизни с помощью денежных единиц заключается в нескольких аспектах: 1) деньги не участвуют в биологических, экологических, физических, технических процессах и влияют на социальную жизнь опосредованно в отличие от энергии, которая затрачивается всеми живыми организмами и техническими средствами; 2) деньги как мера ценности сегодня выполняет свою основную функцию обмена без обеспечения товарами или золотым стандартом, от которого США отказались еще в 1971 г.; 3) рост денежной массы, не подкрепленной обеспечением, приводит к возможности манипуляции статистикой качества жизни развитыми странами, в которой не учитывается энергетический потенциал экономики. Правомерность данной позиции подтверждают Нобелевские лауреаты Д. Стиглиц и А. Сен, отмечая, что «затруднительно приписать монетарные значения природной среде, и для осуществления ее мониторинга требуется отдельный набор физических индикаторов» [Стиглиц и др., 2016].

## Заключение / Conclusion

Критический анализ многообразия подходов к мониторингу качества жизни на международном, субнациональном, национальном уровнях позволяет сделать ряд выводов. Современные тенденции подбора измерителей показывают возрастающую роль субъективных (социально-психологических) факторов оценки качества жизни в зарубежных исследованиях. Тогда как в России при должном внимании к социологическому инструментарию до сих пор превалируют объективные факторы измерения. Подбор индикаторов часто происходит под конкретные политические и социально-экономические цели, что приводит к ограниченному взгляду на системные процессы жизнедеятельности. Измерение качества жизни проводится с помощью объективных и субъективных методов: изучение объективных условий жизни и субъективных ощущений степени удовлетворенности жизни. Последние несколько десятилетий концепция качества жизни перешла из рассмотрения чисто экономических аспектов денежного роста доходов и материальных условий к учету широкого списка факторов: экономических, демографических, социальных, экологических, политических и др. Акцент только на экономические аспекты не позволяет учитывать скрытые тенденции и эффективно управлять качеством жизни.

Создание системы оценки качества жизни, состоящей из сотен показателей разной размерности, не позволяет их обобщить по всем правилам науки, чтобы безукоризненно соблюдались принципы достоверности и соответствия. Во многих рассмотренных подходах представлены разнородные, неаддитивные и несоразмерные показатели, с которыми нельзя осуществлять арифметические операции, в том числе в ситуации, когда эти показатели нормированы и приведены к условно безразмерному виду. Поскольку за условными долями, процентами, коэффициентами всегда стоят физически разнородные величины. Управлять качеством жизни, не имея ясно сформулированной цели в терминах измеримых величин, невозможно. Если нет совместимости мер социальной сферы, экономики, экологии, объекта и предмета проектирования, то невозможно судить об устойчивом развитии качества жизни.

Рейтинговые данные международных индексов качества жизни наглядно демонстрируют, что место России в рейтингах находится примерно в одном диапазоне. Это связано с тем, что сами рейтинги методологически выстроены одинаковым образом с несущественными различиями и используют единые источники данных.

Большинство международных рейтингов имеют набор показателей с учетом обеспечения сравнения со всеми странами мира, в том числе малоразвитыми. То есть цели устойчивого развития и рейтинги направлены на выравнивание всех стран. Имеются развитые страны и все остальные, которые должны достигнуть уровня развитых. Однако не ставится вопрос повышения верхних пороговых значений, которые могут учитывать идеальные представления о параметрах качества жизни. Использование метода минимаксного оценивания в том же ИЧР уже много лет не меняет минимальные и максимальные пороговые значения. Подобная политика приводит к тому, что в странах с переходной экономикой (в том числе Россия) и развивающихся странах может наблюдаться тенденция не повышения своего уровня до максимума и выше, а стандартизации и усреднения значений показателей. Например, для продолжительности жизни в ИЧР задается значение ведущих стран в 85 лет,

хотя ряд государств уже превысило данное значение. Представляется актуальным поставить цель в поднятии величины продолжительности жизни до 100 лет.

Современные подходы к управлению качеством жизни включают набор показателей, преимущественно воспроизводящих процессную деятельность или ее результаты. То есть показатели передают информацию о текущем состоянии субъектов и объектов управления. При этом упускается из вида, что в методологической цепочке «состояние (процесс) – результат – развитие» приоритетом также являются изменения, направленные на прогресс, совершенствование способов удовлетворения потребностей, то есть на развитие параметров качества жизни. Дополнение измерения прогнозными значениями развития качества жизни позволит повысить эффективность управления. Одним из таких механизмов может служить преобразование субъективных факторов диагностики жизни в объективные показатели измерения посредством категории «социальное время». Потребности, цели и поведение населения проявляются во времени. Использование возможностей измерения бюджета социального времени населения позволит уйти от индивидуально-психологических различий восприятия уровня и условий жизни, когда мысли и слова человека в опросе могут не соотноситься с его поведением и статистическими данными.

**Библиографический список**

*Бобков В.Н., Гулюгина А.А.* (2012). Неравенство качества и уровня жизни населения регионов // Экономика региона. № 2 (30). С. 170–178. https://doi.org/10.17059/2012-2-15

*Бобков В.Н., Масловский-Мстиславский П.С., Маликов Н.С.* (2000). Качество жизни: вопросы теории и практики. М.: Всерос. центр уровня жизни. 32 с.

*Бобков В.Н., Одинцова Е.В.* (2020). Низкие уровень и качество жизни экономически активного населения: критерии идентификации и оценка распространенности // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т.13, № 5. С. 168–181. https://doi.org/10.15838/esc.2020.5.71.10

*Большаков Б.Е., Шамаева Е.Ф.* (2016). Региональное устойчивое инновационное развитие: технология проектирования и управления: учебное пособие. Дубна: Гос. ун-т «Дубна». 330 с.

*Генкин Б.М.* (2018). Общественный строй и качество жизни человека (история, теория, практика). СПб.: Нестор-История. 112 с.

*Конторов Д.С., Михайлов Н.В., Саврасов Ю.С.* (1999). Основы физической экономики: (Физические аналогии и модели в экономике). М.: Радио и связь. 181 с.

*Кузнецов О.Л. Большаков Б.Е.* (2002). Устойчивое развитие: Научные основы проектирования в системе природа-общество-человек: учебное пособие. СПб.: Гуманистика. 615 с.

*Кузнецов П.Г.* (2015). Наука развития Жизни: сборник трудов: в 3-х т. Т. 1. Введение. М.: РАЕН. 238 с.

*Подолинский С.А.* (2005). Труд человека и его отношение к распределению энергии. М.: Белые Альвы. 160 с.

*Стиглиц Д.Ю., Сен А., Фитусси Ж-П.* (2016). Неверно оценивая нашу жизнь: Почему ВВП не имеет смысла? : доклад Комиссии по измерению эффективности экономики и социального прогресса / пер. с англ. Инны Кушнаревой. М.: Изд-во ин-та Гайдара. 210 с.

**References**

Bobkov V.N., and Gulyugina A.A. (2012), "The inequality of the quality and standards of life of the population of the regions", *Economy of Regions*, no. 2 (30), pp. 170–178. (In Russian). https://doi.org/10.17059/2012-2-15

Bobkov V.N., Maslovsky-Mstislavsky P.S., and Malikov N.S. (2000), *Quality of life: questions of theory and practice*, All-Russian Center for Living Standards, Moscow, Russia. (In Russian).

Bobkov V.N., and Odintsova E. (2020), "Low level and quality of life among economically active population: identification criteria and assessment of occurrence", *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 13, no. 5, pp. 168–181. (In Russian). https://doi.org/10.15838/esc.2020.5.71.10

Bolshakov B.Ye. and Shamaeva E.F. (2016), *Regional sustainable innovative development: design and management technology: textbook*, Dubna State University, Dubna, Russia. (In Russian).

Bolshakov B.Ye., Karibaev A., and Shamaeva E.F. (2019), "Introduction to the theory of management of novations with the use of spatiotemporal measures", *AIP Conference Proceedings*, vol. 2116, no. 1, art. 200009. https://doi.org/10.1063/1.5114190

Genkin B.M. (2018), *The social system and the quality of human life (history, theory, practice)*, Nestor-Istoriya, St. Petersburg, Russia. (In Russian).

Kontorov D.S., Mikhailov N.V., and Savrasov Yu.S. (1999), *Foundations of physical economy: (Physical analogies and models in Economics)*, Radio i svyaz', Moscow, Russia. (In Russian).

Kuznetsov O.L., and Bolshakov B.Ye. (2002), *Sustainable development: Scientific bases of design in the system nature-society-man: textbook*, Gumanistika, St. Petersburg, Russia. (In Russian).

Kuznetsov P.G. (2015), *The science of Life development: collection of scientific papers, in 3 vols., vol. 1. Introduction*, Russian Academy of Natural Sciences, Moscow, Russia. (In Russian).

*Шамаева Е.Ф. Кнауб Р.В.* (2021). К вопросу оценки последствий катастроф различного генезиса в системе «Природа – общество – человек» // Геосферные исследования. № 3. С. 104–114. https://doi.org/10.17223/25421379/20/8

*Bolshakov B.Ye., Karibaev A., Shamaeva E.F.* (2019). Introduction to the theory of management of novations with the use of spatiotemporal measures // AIP Conference Proceedings. V. 2116, No. 1. Art. 200009. https://doi.org/10.1063/1.5114190

*LaRouche L.H. Jr.* (1984). So, you wish to learn all about economics? A text on elementary mathematical economics. New York: New Benjamin Franklin House. 208 p.

*Odaci H., Cikrikci Ö.* (2019). Cognitive flexibility mediates the relationship between big five personality traits and life satisfaction // Applied Research in Quality of Life. V. 14, No. 2. Pp. 1229–1246. https://doi.org/10.1007/s11482-018-9651-y

*Pleeging E., Burger M., van Exel J.* (2021). The relations between hope and subjective well-being: a literature overview and empirical analysis // Applied Research in Quality of Life. V. 16, No. 2. Pp. 1019–1041. https://doi.org/10.1007/s11482-019-09802-4

*Schwab K., Malleret T.* (2020). COVID-19: The great reset. Geneva: World Economic Forum. 212 p.

*Shek D.T.L.* (2021). COVID-19 and quality of life: twelve reflections // Applied Research in Quality of Life. V. 16, No. 1. Pp. 1–11. https://doi.org/10.1007/s11482-020-09898-z

*Wissing M.P., Schutte L., Liversage Ch., Entwisle B., Gericke M., Keyes C.* (2021). Important goals, meanings, and relationships in flourishing and languishing states: towards patterns of well-being // Applied Research in Quality of Life. V. 16, No. 3. Pp. 573–609. https://doi.org/10.1007/s11482-019-09771-8

LaRouche L.H. Jr. (1984), *So, you wish to learn all about economics? A text on elementary mathematical economics*, New Benjamin Franklin House, New York, USA.

Odaci H., and Cikrikci Ö. (2019), "Cognitive flexibility mediates the relationship between big five personality traits and life satisfaction", *Applied Research in Quality of Life*, vol. 14, no. 2, pp. 1229–1246. https://doi.org/10.1007/s11482-018-9651-y

Pleeging E., Burger M., and van Exel J. (2021), "The relations between hope and subjective well-being: a literature overview and empirical analysis", *Applied Research in Quality of Life*, vol. 16, no. 2, pp. 1019–1041. https://doi.org/10.1007/s11482-019-09802-4

Podolinsky S.A. (2005), *Human labor and its relation to the distribution of energy*, Belye Alvy, Moscow, Russia. (In Russian).

Schwab K., and Malleret T. (2020), *COVID-19: The great reset*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

Shamaeva E.F., and Knaub R.V. (2021), "To the question of assessment of the consequences of disasters of various genesis in the system "Nature – Society – Man", *Geosphere Research*, no. 3, pp. 104–114. (In Russian). https://doi.org/10.17223/25421379/20/8

Shek D.T.L. (2021), "COVID-19 and quality of life: twelve reflections", *Applied Research in Quality of Life*, vol. 16, no. 1, pp. 1–11. https://doi.org/10.1007/s11482-020-09898-z

Stiglitz J.E., Sen A. and Fitoussi J.-P. (2016), *Mis-measuring Our Lives. Why GDP Doesn't Add Up: report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, translated from English by Inna Kushnareva, Gaidar Institute for Economic Policy Publishing House, Moscow, Russia. (In Russian).

Wissing M.P., Schutte L., Liversage Ch., Entwisle B., Gericke M. and Keyes C. (2021), "Important goals, meanings, and relationships in flourishing and languishing states: towards patterns of well-being", *Applied Research in Quality of Life*, vol. 16, no. 3, pp. 573–609. https://doi.org/10.1007/s11482-019-09771-8

**Translation of front references**

[1] World Health Organization (1998), Programme on Mental Health. WHOQOL User Manual. Available at: https://www.who.int/publications/i/item/WHO-HIS-HSI-Rev.2012.03 (accessed 27.09.2021).

[2] Conceição P. et al. (2020), *The Next Frontier – Human Development and the Anthropocene: Human Development Report 2020*, United Nations Development Programme. Available at: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020_ru.pdf (accessed 27.09.2021).

[3] Ibid.

[4] OECD (2021), *The Better Life Index*. Available at: https://www.oecdbetterlifeindex.org (accessed 27.09.2021).

[5] Legatum Institute Foundation (2020), *The Legatum Prosperity Index Overview 2020. A Tool for Transformation*. Available at: https://docs.prosperity.com/3916/0568/0669/The_Legatum_Prosperity_Index_2020_Overview.pdf (accessed 27.09.2021).

[6] Eurostat (2021), *Quality of life*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/web/quality-of-life (accessed 27.09.2021).

[7] Eurofound (2021). *European Quality of Life Surveys (EQLS)*. Available at: https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-quality-of-life-surveys (accessed 27.09.2021).

[8] The World Happiness Report 2021. Available at: https://worldhappiness.report (accessed 27.09.2021).

[9] Stern S., Krylova P., and Harmacek J. (2020), *2020 Social Progress Index Methodology Summary. Social Progress Imperative*, Washington, DC. Available at: https://www.socialprogress.org/index/global/methodology (accessed 27.09.2021).

[10] The Social Progress Index. Available at: https://www.socialprogress.org (accessed 27.09.2021).

[11] Numbeo (2021), *Quality of Life*. Available at: https://www.numbeo.com/quality-of-life (accessed 27.09.2021).

[12] Conceição P. (2020), *The Next Frontier – Human Development and the Anthropocene: Human Development Report 2020*, United Nations Development Programme. Available at: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020_ru.pdf (accessed 27.09.2021).

[13] OECD (2021), *The Better Life Index*. Available at: https://www.oecdbetterlifeindex.org (accessed 27.09.2021).

[14] Legatum Institute Foundation (2020), *The Legatum Prosperity Index. A Tool for Transformation*. *Overview 2020.* Available at: https://docs.prosperity.com/3916/0568/0669/The_Legatum_Prosperity_Index_2020_Overview.pdf (accessed 27.09.2021).

[15] The World Happiness Report 2021. Available at: https://worldhappiness.report (accessed 27.09.2021).

[16] RIA REITING (2021), *Rating of the Regions of the Russian Federation on the Quality of Life 2020*. Available at: http://vid1.rian.ru/ig/ratings/life_2020.pdf (accessed 27.09.2021).

[17] Decree of the President of the Russian Federation No. 68 dated on February 4, 2021 "On Evaluating the Effectiveness of the Activities of Senior Officials (Heads of the Highest Executive Bodies of State Power) of the Constituent Entities of the Russian Federation and the Activities of Executive Authorities of the Constituent Entities of the Russian Federation", *Government of the Russian Federation*. Available at: http://government.ru/docs/all/132641/ (accessed 27.09.2021).

[18] VEB.RF (2021), *City Life Index*. Available at: https://citylifeindex.ru (accessed 27.09.2021).

Received: 30.08.2021 Revised: 06.10.2021 Accepted: 01.11.2021
UDC 321.6/.8; 321.74 JEL K15 DOI: https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-4-43-50

# Building the rule of law state as a guarantor of democracy in modern Vietnam

**Tu Thi Thoa**
Postgraduate student, ORCID: https://orcid.org/000-0002-8579-1846, e-mail: tuthoahvhc@gmail.com

State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow, 109542, Russia

## Abstract

Building the rule of law state (referred to as the rule of law) is an objective trend for democratic countries in the modern world, including Vietnam. Thoughts about the rule of law in Vietnam, related to the people's desire to have an independent state that is organised and acts in accordance with the provisions of law, represents the will and aspirations of the people, protects human rights and citizens' rights under law, have emerged since the early years of the 20th century. Along with the national liberation struggle, the rule of law state in Vietnam was officially established in 1945, after the victory of the August Revolution (August 19, 1945). It has its own characteristics related to the socialist political regime under the leadership of only one party – the Communist Party of Vietnam.

As in many countries around the world, the promotion and expansion of democracy is one of the objectives of building the rule of law in modern Vietnam. The article clarifies some theoretical issues about the rule of law state, the rule of law ideology formation and the rule of law state characteristics in Vietnam. A number of issues that require attention when building a rule of law state to ensure democracy in modern Vietnam is considered.

**Keywords:** rule of law, democracy, civil rights, human rights, democratic state, ensuring democracy, Vietnamese state, Vietnamese politics

**For citation:** Tu Thi Thoa (2021). Building the rule of law state as a guarantor of democracy in modern Vietnam. *Upravlenie / Management (Russia)*, 9 (4), pp. 43–50. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-43-50

© Tu Thi Thoa, 2021.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Получено: 30.08.2021 Статья доработана после рецензирования: 06.10.2021 Принято: 01.11.2021
УДК 321.6/.8; 321.74

# Построение правового государства как гаранта демократии в современном Вьетнаме

**Ты Тхи Тхоа**
Аспирант, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8579-1846, e-mail: tuthoahvhc@gmail.com

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
109542, Рязанский проспект, 99, г. Москва, Российская Федерация

## Аннотация

Построение правового государства (именуемого верховенством закона) является объективной тенденцией для демократических стран современного мира, включая Вьетнам. Мысли о верховенстве права во Вьетнаме, связанные со стремлением народа иметь независимое государство, которое организовано и действует в соответствии с положениями закона, представляет волю и чаяния народа, защищает права человека и гражданские права по закону, появились с первых лет XX века. Одновременно с национально-освободительной борьбой правовое государство во Вьетнаме было официально создано в 1945 г. после победы Августовской революции (19 августа 1945 г.). Оно имеет свои особенности, связанные с социалистическим политическим режимом при ведущей роли только одной партии – Коммунистической партии Вьетнама.

Как и во многих странах мира, продвижение и расширение демократии является одной из целей построения верховенства закона в современном Вьетнаме. В статье проясняются некоторые теоретические вопросы о правовом государстве, формировании идеологии верховенства права и характеристиках правового государства во Вьетнаме. Рассматривается ряд вопросов, требующих внимания при построении правового государства для обеспечения демократии в современном Вьетнаме.

**Ключевые слова:** правовое государство, демократия, гражданские права, права человека, демократическое государство, обеспечение демократии, государство Вьетнам, политика Вьетнама

**Для цитирования:** Ты Тхи Тхоа. Построение правового государства как гаранта демократии в современном Вьетнаме// Управление. 2021. Т. 9. № 4. С. 43–50. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-43-50

© Ты Тхи Тхоа, 2021.
Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

## Introduction

The construction and operation of the rule of law in Vietnam is closely related to the country's historical conditions, political regime and the country's actual socio-economic development. The rule of law in Vietnam always aims to ensure human rights, citizens' rights and respect the law. However, in practice, its operation still reveals many limitations. Therefore, identifying issues that need attention in building a rule of law state ensuring democracy in Vietnam is very important, contributing to maintaining political stability as well as creating motivation for the socio-economic development of modern Vietnam.

## The rule of law and the rule of law formation in Vietnam

The rule of law is a category of political science, appearing quite early in the history of human thought and the practice of building state institutions in many countries in both the East and the West. The term "rule of law" first appeared in Germany in 1813 in the research works on the state by Robert von Mohl and Carl Theodor Welcker who are considered classic theorists on the rule of law [Trần Ngọc Liêu, 2013]. Modern the rule of law is approached in close connection with other legal political ideas such as constitutionalism, separation of powers, pluralism. It is closely associated with democracy, that is, the people's mastery over the state apparatus [O'Donnell, 2004] and exists in constitutional democracy as well as in liberal democracy, including: law and democracy [Fukuyama, 2010]. A state is considered to guarantee the rule of law when citizens have the right to own it. This right is seen as an inherent social property of each individual [Shukhov and Naumov, 2007].

The rule of law state is recognised by its own characteristics and has its own criteria for evaluating effectiveness and efficiency. In this regard, we can consider Voigt's [2009] point of view, that the rule of law is composed of seven elements and these are also the basic criteria to evaluate the performance of a state. Those factors are: 1) separation of powers, 2) judicial review, 3) judicial independence, 4) judicial accountability, 5) prosecutorial independence, 6) fair trials, and 7) basic human rights. At the same time, it is possible to consider the position of the United Nations that the rule of law is the principle of rule, all organisations and individuals, including the state, must obey the law, apply the law fairly; conduct independent adjudication; the legal system of the country must be consistent with international regulations and standards on human rights[1].

More generally, the rule of law state can be understood as a state in which the law is enacted, applied fairly [Tamanaha, 2009] and associated with democracy and human rights [Voigt, 2012]. Currently, many viewpoints have expanded the concept of a rule of law state by adding other signs such as: the rule of law must have a constitutional mechanism or a characteristic sign of the rule of law is decentralisation, even, there is a view that:

- it is necessary to decentralise power in the political field, that is, to implement multi-party [O'Donnell, 2001];
- the rule of law is an attractive political ideal for liberal democracy [Adamidis, 2021] and nothing can prevent the supremacy of the law [Krygier, 2018].

In Vietnam, right from the founding of the Socialist Republic of Vietnam (September, 1945), Ho Chi Minh – the leader of the Vietnamese national liberation revolution, was also the first President of the Socialist Republic of Vietnam emphasised the ideological viewpoint of building a state "of the people, by the people and for the people" and operating on the basis of the Constitution and the law. A unique feature of Ho Chi Minh's thought on state organisation is that state agencies operate in accordance with their functions and duties as prescribed by law, and the law is not to punish people but to be tools to protect and realise human interests. That view has been inherited and developed by generations of Vietnamese state leaders during the country's renewal process. However, the term "state under the rule of law" in Vietnam has only just begun to be fully and clearly stated at the Second Conference of the 7th Central Committee of the Communist Party of Vietnam (November 29, 1991) with the view "Vietnam builds a true rule of law state of the people, by the people and for the people"[2]. In 2001, when amending and supplementing the 1992 Constitution, this term was included in the constitution for the first time, creating an important legal basis for the realisation of the construction of the rule of law in Vietnam. During the process of ideological formation, the Communist Party of Vietnam has always emphasised:

- building a State of law in Vietnam is a socialist-oriented state and that state must have sufficient power and capacity to determine guiding the rule of law, building laws;
- social management by law;
- unify power (unifying three rights: legislative power, executive power and judicial power) and especially, that

[1] Report of United Nations Secretary-General (2004), *The Rule of Law and Transitional Justice in Conflict and Post-Conflict Societies*, S/2004/616, pp. 6–8.

[2] Vietnam Central Theoretical Council [Hội đồng Lý luận Trung ương Việt Nam] (2020), *30 years of implementing the platform for national construction in the transitional period to socialism* [*30 năm thực hiện Cương lĩnh xây dựng đất nước trong thời kỳ quá độ lên chủ nghĩa xã hội*], National Political Truth Publishing House [Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia sự thật], Hà Nội, pp. 246–253. (In Vietnamese).

state must ensure human rights and democratic rights of the people.

Along with this thought, scientists and experts in Vietnam research and offer different views and orientations on the Vietnamese rule of law model. That is the state operating by law with a scientific and reasonable division of labor, with a power control mechanism; the law is humane, fair, all for the benefit of people [Hoàng Thị Kim Quế, 2007]; demonstrating the democracy, the rule of law that needs to be progressed by mankind and the limitation of state power is one of the indispensable requirements [Nguyễn Đăng Dung, 2005]. Regardless of the approach, according to the author, the rule of law state in general and the socialist rule of law state in Vietnam in particular must ensure two basic factors:

• the state must build a system appropriate legal system and ensuring respect for the law;

• the state must maximise human rights and citizens' rights in society.

## Features of the socialist rule of law state in Vietnam

1. *The people's sovereignty*

The current Constitution of Vietnam, the 2013 Constitution clearly indicates a very important feature of the rule of law in Vietnam, the socialist rule of law state and clearly shows the basic principle – the principle of people's sovereignty. The State of the Socialist Republic of Vietnam is a socialist rule of law state of the people, by the people, for the people. The people's character in the socialist rule of law state of Vietnam is expressed, first of all, in the right to stand for election and elect a system of powerful organs in the state apparatus (the National Assembly at the Central level and the People's Councils in different local level). These agencies will represent the will and aspirations of the Vietnamese people and have the power to decide on all important issues in the operation of the state apparatus at the central and local levels. This is the mechanism to exercise the right of representative democracy in Vietnam. In addition, the people's sovereignty is also expressed through the people's direct democratic rights such as:

• the state consults the people when there are major and important issues to be resolved;

• citizens have the right to supervise, complain, denounce and appeal decisions and acts of state agencies and competent individuals that damage their interests;

• contribute ideas to projects on policies and laws of the state.

2. *The highest legal effect of the Constitution compared to other institutions in society*

The Constitution of Vietnam states: "The Constitution is the basic law of the Socialist Republic of Vietnam, having the highest legal effect. All other legal documents must be consistent with the Constitution. All acts of violating the Constitution will be handled"[3].The Constitution of Vietnam is made by citizens as the supreme subject of state power. This is done through the constitutional activity of the National Assembly (a body directly elected by the citizens), and at the same time, before the Constitution is officially promulgated, the State of Vietnam will conduct consultations with citizens about the draft, after summarising opinions, the National Assembly will meet to approve. In addition to complying with the Constitution, the rule of law in the socialist rule of law state of Vietnam is also reflected in the fact that all state agencies, cadres and civil servants working in the state apparatus must use powers within their competence, to issue decisions must follow the legal processes and procedures and must always ensure the legitimacy.

3. *The principle of unity and division of powers*

The socialist rule-of-law state of Vietnam operates on the principle that state power is unified, but there is division and coordination among agencies in the state apparatus in the exercise of three rights: legislative, executive and judicial. This is a selective application of the decentralisation theory in organisation of the Vietnam's state apparatus. First of all, the Vietnamese state affirms that state power is unified and belongs to the citizens and cannot be divided, however, in order to effectively exercise state power, it is necessary to create a distribution mechanism between systems of agencies, it is not possible for any individual or agency to hold the entire state power. The three organs: legislative, executive, and judicial operate according to the mechanism of coordination, inspection and supervision of each other, and at the same time, do not allow to overwhelm the functions between agencies in the state apparatus. Accordingly, the National Assembly is defined as the highest representative body of the citizens, the highest state power agency of the Socialist Republic of Vietnam, exercising the constitutional and legislative rights, deciding on important issues of the country and exercise supreme supervision over the operation of the State apparatus; the government is defined as the highest state administrative body, the executive body of the National Assembly, which exercises executive power; The People's Court and the People's Procuracy are agencies that exercise judicial power.

4. *The the judiciary as an independent agency*

The socialist rule of law state of Vietnam emphasises the role of the judiciary as an independent agency. On the basis of the principle that state power is unified

[3] National Assembly of Vietnam (2013), *Constitution of Vietnam* 2013, Clause 11, Article 119, Judicial Publishing, 254 p.

but there is assignment and coordination among agencies, the Constitution of Vietnam affirms that the judiciary has the right to independently perform its functions and tasks. This emphasises that the fairness and justice of the country is most centrally demonstrated by judicial activities in the rule of law of Vietnam. The Constitution recognises: the judicial authority has the function of protecting justice, human rights, citizens' rights, the socialist regime and legitimate rights and interest of organisations and individuals.

5. *The recognition of human rights and citizens' rights*

The socialist rule of law state of Vietnam respects human rights and citizens' rights. The Vietnamese constitution recognises human rights as separate from citizens' rights. Citizens' rights is a right attached to the scope of a country, while human rights are the rights of each individual in a global relationship. Article 14 of the 2013 Constitution states: In the Socialist Republic of Vietnam, human rights and citizen's rights in politics, civil, economic, cultural and social are recognised, respected, protected and guaranteed according to the Constitution and laws. Thus, no one is allowed to arbitrarily mutilate or limit human rights and citizens' rights, except in necessary cases prescribed by law.

6. *Priority and fulfilment of international obligations*

In relation to the world, the socialist rule of law State of Vietnam must ensure the good performance of international obligations and commitments based on international treaties that Vietnam has joined and signed or recognize, recognize the priority value over national law. The socialist rule of law state of Vietnam consistently implements the foreign policy of independence, self-reliance, peace, friendship, cooperation and development; multilateralisation and diversification of relations, proactive and active integration and international cooperation on the basis of respect for independence, sovereignty and territorial integrity, non-interference in internal affairs, equality, mutually beneficial.

## Some issues to be addressed in building a democratic state based on the rule of law in Vietnam

The socialist rule of law state in Vietnam is a state that respects the value of the law. At the same time, that state must always ensure the promotion of democracy, ensure the people's mastery and respect human rights. In the face of the development trend of modern society, the rule of law of Vietnam has put forward the requirement to renovate the state apparatus to be lean, clean and strong in order to realise the set goals. Based on theoretical and practical research, according to the author, this innovation process should pay attention to the following requirements.

1. *It is necessary to improve the law and enforce the law on citizen's mastery, and guarantee human rights*

It can be said that in order to build a really strong rule of law, democracy must be fully and seriously implemented in all areas of social life; ensure citizen participation in all stages of decision-making processes related to the interests and lives of citizens, including taking initiatives, participating in discussions and debates to monitoring implementation process. Currently, in Vietnam, there is a situation where at some levels of government, the reception of people's opinions is not really effective. In some areas of social life, there is still a situation where the people's right to mastery has not been fully respected and promoted; the reality of democracy loss, formal democracy, wastefulness still exists in the organisation of implementation, inspection, supervision and handling of violations [Phạm Văn Ba, 2021]. This poses a requirement that the socialist rule of law state of Vietnam needs to institutionalise and further improve the quality of forms of direct democracy and representative democracy. At the same time, more attention should be paid to the development and improvement of human rights legislation based on the characteristics of human rights and from the nature of each type of right. Accordingly, it is necessary to give priority to civil and political human rights, expressing the degree of freedom and democracy of individuals and citizens in a state.

2. *It is necessary to pay attention to improving the operational efficiency of agencies in the Vietnamese rule of law state apparatus*

The organisational structure of the socialist rule of law state apparatus in Vietnam includes three systems of agencies: the legislative body (the National Assembly), the executive body (the Government), the judicial body (the People's Court and the People's Court). The operational efficiency of each agency has a direct and great influence on the construction of the rule of law, because only when each part of the state apparatus works effectively will the state be truly strong. For the legislative body, first of all, it is necessary to improve the law-making capacity of the National Assembly. The current reality in Vietnam, the promulgation of legal documents still has some limitations such as: The law is still general in nature and needs guidance for implementation by documents of lower legal value such as: Decrees, Circulars, etc. This slows down the process of applying the law to society. In addition, there are still conflicts and overlaps between laws, for example: inconsistency between the Enterprise Law and the Competition Law regarding the procedure for notifying the competition authority in the event of a merger or consolidation companies; the conflict between the Investment Law and the Petroleum Law

in the implementation of oil and gas projects[4]. Therefore, in order to ensure a suitable legal system, ensure the rule of law, and meet the development speed of modern society, the requirement for the National Assembly of Vietnam is to improve the law-making capacity of the National Assembly. The promulgated law must ensure the specificity, uniformity and objectivity of legal regulations. For the executive body, the Government as the highest state administrative body, exercising executive power, bringing the law to life and ensuring the supremacy of the law, must have a compact structure and really efficient operation. The Vietnamese government is currently facing many challenges from the process of international integration, especially the increase of global linkage chains, which requires the government to always be flexible and responsive. However, there is an undeniable fact that currently administrative procedures in Vietnam are quite cumbersome, complicated, slow to innovate, hindering a part of citizens' activities and limiting the standardisation of law [Đỗ Thị Hoa, 2021]. Therefore, the current problem is to pay more attention to administrative reform activities, especially administrative procedure reform associated with building a unified and smooth executive agency system modern from central to local. The Government must renovate the process of organisation and implementation, apply information technology and modern scientific and technical advances to solve administrative tasks; focus on better performing the state management function in all fields as prescribed by law; well implement the planning of mechanisms and policies and develop solutions to create a favorable legal environment for socio-economic activities. For the judiciary, as an agency that upholds the law, ensures citizens' rights, social justice, and ensures the rule of law in the organisation and operation of the state apparatus, it is necessary to improve operational efficiency towards the maximum use of its power. The requirement is to build more legal consulting and legal aid organisations and create conditions for the rapid development of judicial support organisations so that these organisations can directly serve the activities of law enforcement, both as a support for the people, helping people to access judicial rights, and contributing to the protection of their rights and interests in accordance with the law.

3. *It is necessary to pay attention to the propaganda and dissemination of the law*

The rule of law requires the supremacy of the law. All citizens live and work according to the Constitution and the law. Therefore, the dissemination of the law is very important. It is the bridge to bring the law into life, contributing to improving the effectiveness and efficiency of state management and social management. In fact, legal propaganda and dissemination activities in Vietnam currently still have some limitations such as:

• legal propaganda and dissemination activities are still mainly carried out by the State and organisations in the system politics from the central to grassroots levels are implemented based on funding sources guaranteed by the state budget;

• a number of policies on mobilising resources and promoting the responsibilities of organisations and individuals participating in law propagation and dissemination have been promulgated, but lack attractiveness and feasibility;

• a part of citizens are not fully aware of the need to master the provisions of the law, do not consider it necessary to actively and proactively study and understand the legal provisions.

Therefore, in the coming time, in order to continue to build the rule of law in Vietnam, it is necessary to pay attention to renewing law dissemination activities. First of all, it is necessary:

• to promote the socialisation of this activity to enhance social responsibility;

• research and propose competent agencies to consider and supplement a number of policies to encourage organisations and individuals in society to participate in this activity;

• clearly define the responsibilities of the subjects from central to local level and each agency, organisation and individual in the implementation of law propaganda and dissemination;

• strengthen the coordination relationship between agencies, organisations and individuals in the implementation of this task.

4. *It is necessary to pay attention to building a contingent of qualified and capable civil servants*

In any organisation, human resources are always the most important resource. The same goes for the state as an organisation. When the staff working in the state apparatus is really qualified and capable, the performance of the state will be guaranteed. Therefore, in order to perfect the socialist rule of law state in Vietnam, an issue that cannot be ignored is to build a contingent of qualified and capable civil servants to operate the state apparatus. The current situation of the contingent of cadres and civil servants in the Vietnamese state apparatus is still limited, such as:

• the contingent of civil servants is large but not strong, leading to a situation of both excess and shortage;

• the rate of young cadres and female cadres is still low;

[4] Ha Chinh (2019), "Overlapping, legal conflicts – difficult problems to be solved", *Vietnam Government Electronic Newspaper*. Available at: http://baochinhphu.vn/Thoi-su/Chong-cheo-xung-dot-phap-luat-Bai-toan-kho-can-duoc-xu-ly/372391.vgp (accessed 11.08.2021).

• the capacity of the staff is not uniform, the presence is still limited and weak;
• many officials, including senior officials, lack professionalism, do not work in accordance with their expertise and forte.

Foreign language proficiency, communication skills and ability to work in an international environment are still limited [Nguyen Toan Thang, 2021]. Therefore, in the coming time, the Vietnamese government needs to pay more attention to training and fostering the existing contingent of civil servants, and at the same time, it should pay more attention to the development of mechanisms and policies on remuneration and income, attract and use talents; reviewing, amending and supplementing policies for cadres and civil servants in order to encourage them to improve their qualifications, professional capacity, professionalism and public service ethics.

## Conclusion

The rule of law is not a new problem in the world as well as in Vietnam. However, research about the rule of law is always an extremely important task for political science. The idea of the rule of law state was formed very early in the history of human society and nowadays it is constantly being renewed to meet the increasing needs of people, especially the demand for the exercise of democratic rights and protected by law. In Vietnam, in recent years, the Communist Party of Vietnam has paid great attention to building and perfecting the rule of law state model to ensure the promotion of democracy. However, in any social system or country, the activities of the state always have certain limitations. Therefore, in the coming time, in order to ensure the operational efficiency of the political system as well as maintain the ruling role of the Communist Party of Vietnam through the activities of the State of the Socialist Republic of Vietnam, it is very necessary to pay attention to the factors of perfecting the rule of law state such as: perfecting the institution of democracy, renovating the state apparatus, propagating the law, developing a contingent of cadres and civil servants.

### References

Adamidis V. (2021), "Democracy, populism, and the rule of law: A reconsideration of their interconnectedness", *Politics*, pp. 1–14. https://doi.org/10.1177%2F02633957211041444

Đỗ Thị Hoa (2021), "Vietnam's administrative reform in the context of implementing new-generation free trade agreements" ["Cải cách hành chính của Việt Nam trong bối cảnh thực hiện các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới"], *State Management Review* [*Quản lý nhà nước*], no. 8, pp. 135–142. (In Vietnamese).

Fukuyama F. (2010), "Transitions to the rule of law", *Journal of Democracy*, vol. 21, no. 1, pp. 31–44. https://doi.org/10.1353/jod.0.0145

Hoàng Thị Kim Quế (2007), *General theoretical textbook on the state and law* [*Giáo trình lý luận chung về nhà nước và pháp luật*], National University Publishing House [Nhà xuất bản Đại học Quốc gia], Hà Nội, pp. 176–179. (In Vietnamese).

Krygier M. (2018), "Why the rule of law matters", *Jurisprudence*, vol. 9, no. 1, pp. 146–158. https://doi.org/10.1080/20403313.2017.1331633

Nguyễn Đăng Dung (2005), *Limitations of State Power* [*Hạn chế của quyền lực nhà nước*], National University Publishing House [Nhà xuất bản Đại học Quốc gia], Hà Nội, pp. 108–116. (In Vietnamese).

Nguyễn Toàn Thắng (2021), "Improve the quality of the contingent of cadres and civil servants to meet the requirements of building a state administration to serve the people" ["Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu xây dựng nền hành chính nhà nước phục vụ Nhân dân"], State Management Review [Quản lý nhà nước], no. 7, pp. 92–98. (In Vietnamese).

O'Donnell G.A. (2001), "Democracy, law and comparative politics", *Studies in Comparative International Development*, vol. 36, no. 1, pp. 7–36. https://doi.org/10.1007/BF02687583

O'Donnell G.A. (2004), "Why rule of law matters", *Journal of Democracy*, vol. 15, no. 4, pp. 32–46. https://doi.org/10.1353/jod.2004.0076

Phạm Văn Ba (2021), "People's ownership" ["Quyền làm chủ của nhân dân"], *Party Building Journal* [*Tạp chí Xây dựng* Đảng], no. 11, pp. 21–26. (In Vietnamese).

Shukhov F.G., and Naumov I.A. (2007), "The rule of law – the evolution of opinions and modernity", *Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, vol. 10, no. 31, pp. 156–162. (In Russian).

Tamanaha B.Z. (2009), *A concise guide to the rule of law in Gianluigi Palombella and Neil Walker*, *relocating the rule of law*, Hart Publishing, pp. 3–16. http://dx.doi.org/10.5040/9781472564634.ch-001

Trần Ngọc Liêu (2013), *Marxist-Leninist perspectives on the state with the construction of a socialist rule of law state in Vietnam* [*Quan điểm của chủ nghĩa Mác - Lê-nin về nhà nước với việc xây dựng nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam*], National Policy Publishing House [Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia], Hà Nội, pp. 96–98. (In Vietnamese).

Voigt S. (2009), "How to measure the rule of law", *Kyklos*, vol. 65, no. 2, pp. 262–284. https://doi.org/10.2139/ssrn.1420287

УДК 338.4 JEL O14, O32, L32 DOI: https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-4-51-64
Получено: 06.10.2021 Статья доработана после рецензирования: 03.11.2021 Принято: 29.11.2021

# Трансформация системы адаптивного управления наукоемкими предприятиями

**Сазонов Андрей Александрович**
Канд. экон. наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9177-9878, e-mail: Sazonovamati@yandex.ru

**Сазонова Марина Владимировна**
Ст. преп., ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3544-3245, e-mail: Pmenmai@yandex.ru

ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)»,
125993, Волоколамское шоссе, 4, г. Москва, Российская Федерация

## Аннотация

В статье рассмотрены аспекты трансформации системы адаптивного управления наукоемкими предприятиями в условиях высокой волатильности институциональных условий в текущем технологическом укладе. Исходной научной гипотезой стало предположение, что качественная и эффективная работа предприятий в среднесрочной и долгосрочной перспективах является следствием трансформации системы управления, как результата использования широкого спектра цифровых технологий в процессе реализации превентивных управленческих мероприятий, направленных на поддержание определенного уровня соответствия между цифровой средой и внутренним потенциалом системы управления.

Проанализированы структурные аспекты концепции адаптивной трансформации системы управления наукоемкими предприятиями в условиях высокой степени изменчивости цифровой среды. Предложен алгоритм, представляющий собой целостную независимую систему, в которой определены порядок и уровни взаимосвязей между отдельными подсистемами и элементами, а центральным звеном выступает непосредственно процесс адаптивной трансформации, который поддерживается комплексом из различных подсистем. Представлен методический подход для реализации многокомпонентного процесса адаптивного развития системы управления с подробным указанием различных методических рекомендаций и разработок. Обозначены методические приемы, применяющиеся для индикативной оценки уровня эффективности системы управления наукоемкими предприятиями.

Независимая и единая цифровая среда управления наукоемкими предприятиями позволяет проводить анализ бизнес-процессов в режиме реального времени с целью своевременного принятия качественных и эффективных решений по следующим ключевым направлениям: инвестиционно-финансовая деятельность; управление знаниями и персоналом предприятия; управление производственно-технической деятельностью; логистика, эксплуатация и утилизация. В статье предложены методические рекомендации по проведению реинжиниринга бизнес-процессов на наукоемких предприятиях в условиях нового технологического уклада.

**Ключевые слова:** технологическая трансформация, развитие экономических систем, защита цифровой информации, реинжиниринг бизнес-процессов, наукоемкое предприятие, виртуальное предприятие, адаптивное управление, облачные технологии, инфраструктурное пространство

**Для цитирования:** Сазонов А.А., Сазонова М.В. Трансформация системы адаптивного управления наукоемкими предприятиями//Управление. 2021. Т. 9. № 4. С. 51–64. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-51-64

© Сазонов А.А., Сазонова М.В., 2021.
Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Received: 06.10.2021 Revised: 03.11.2021 Accepted: 29.11.2021

# Transforming adaptive management in knowledge-intensive enterprises

**Andrey A. Sazonov**

Cand. Sci. (Econ.), ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9177-9878, e-mail: Sazonovamati@yandex.ru

**Marina V. Sazonova**

Senior Lecturer, ORCID: https://orcid.org/ 0000-0002-3544-3245, e-mail: Pmenmai@yandex.ru

Moscow Aviation Institute (National Research University), 4, Volokolamskoe shosse, Moscow, 125993, Russia

## Abstract

The article considers the aspects of transforming the adaptive management of knowledge-intensive enterprises under highly volatile institutional conditions in the current technological order. The initial scientific hypothesis was that the quality and efficiency of enterprises in the medium and long term is a consequence of management system transformation, as a result of using a wide range of digital technologies in the process of implementating preventive management measures aimed at maintaining a certain level of correspondence between the digital environment and the internal capacity of the management system.

The structural aspects of the concept of adaptive transformation of the management system of knowledge-intensive enterprises in a highly variable digital environment have been analysed. An algorithm that represents a complete independent system has been proposed in which the order and levels of interconnection between individual subsystems and elements have been determined, with the adaptive transformation process itself as the central link, which is supported by a complex of different subsystems. A methodological approach for implementating a multicomponent process of adaptive management system development has been presented, detailing the various methodological recommendations and developments. The methodological techniques used for the indicative assessment of the level of efficiency of the management system of knowledge-intensive enterprises have been outlined.

An independent and unified digital management environment for knowledge-intensive enterprises enables real-time analysis of business processes in order to make timely, high-quality and effective decisions in the following key areas: investment and financial activities; enterprise knowledge and personnel management; production and technical management; logistics, operations and disposal. The article offers methodological recommendations on the reengineering of business processes in knowledge-intensive enterprises in a new technological mode.

**Keywords:** technological transformation, development of economic systems, digital security, business processes reengineering, knowledge-intensive enterprise, virtual enterprise, adaptive management, cloud technologies, infrastructure space

**For citation:** Sazonov A.A., Sazonova M.V. (2021). Transforming adaptive management in knowledge-intensive enterprises. *Upravlenie / Management (Russia)*, 9 (4), pp. 51–64. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-51-64

© Sazonov A.A., Sazonova M.V., 2021.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Введение / Introduction

Принятые нормативно-правовые документы о государственно-частном сотрудничестве, с одной стороны, исчерпывающим образом раскрывают различные организационно-экономические аспекты организации взаимодействия коммерческих наукоемких предприятий и государственных структур. С другой же стороны, нельзя не заметить, что формируются достаточно существенные ограничения, связанные с внедрением эффективного механизма государственного сотрудничества в вопросах, связанных с производством высокотехнологичной продукции. Особенно остро стоят проблемы, существующие в сфере организации и взаимодействия между производственно-техническими предприятиями и виртуальными предприятиями на основе работы механизмов государственно-частного партнерства. Процесс адаптивного развития специальной системы, направленной на организацию управления наукоемкими предприятиями в условиях волатильности институциональных условий, которые соответствуют современному технологическому укладу, может быть рассмотрен через призму следующих положений [Королев, 2019]:

• процесс создания наукоемкого производства в значительной мере потребует повышения эффективности управления наукоемкими предприятиями и определенного обновления за счет обеспечения системы адаптивного развития управления в новых условиях, в которых происходит ведение производственно-технической деятельности. Отличительной чертой новых условий является тотальное использование различных цифровых информационно-цифровых технологий практически во всех без исключения сферах жизнедеятельности. С учетом сформированных институциональных условий, а также их прогнозируемых изменений в среднесрочной перспективе, возникает необходимость разработки эффективных концептуальных подходов, которые смогли бы в полной мере раскрыть сущность, содержание и перспективы развития адаптивной системы управления наукоемкими предприятиями;

• цифровизация в определенной мере меняет устоявшиеся взгляды и подходы к вопросам непосредственного управления наукоемким предприятием и инновационно-технологической модернизации его производственных процессов в интересах его качественного и эффективного долгосрочного функционирования. Для этого необходим специальный инструментарий, в состав которого должны входить уникальные организационно-управленческие аспекты, а значит появляется необходимость в разработке методологии адаптивного управления наукоемкими предприятиями;

• в процессе реализации адаптивного развития многокомпонентной системы управления, как правило, возникают проблемы, связанные непосредственно с целью такого развития, которая в среде волатильности цифровой экономики весьма размыта и изменяется в зависимости от внешнего воздействия факторов. Необходимо отметить, что достижение поставленной цели по-прежнему остается базовым параметром оценки, который показывает степень эффективности системы управления. Следовательно, предполагая вариативность развития системы управления, целесообразным является организация на постоянной основе мониторинга и прогнозирования ситуационных показателей внутренней и внешней среды, что в свою очередь вызывает необходимость в разработке различных методических приемов индикативной оценки качества и эффективности работы системы управления наукоемкими предприятиями в условиях цифровизации;

• рост конкуренции на внутреннем и международном рынке сложной технической продукции, а также довольно низкий уровень привлекательности продукции, производимой отечественными наукоемкими предприятиями, обусловлены большим комплексом причин организационно-технического характера, которые, как правило, идентифицируются в очень низкой скорости разработки и реализации управленческих решений, а также в несовершенстве бизнес-процессов с невысоким уровнем цифровизации. Организация процесса перехода к эффективным и качественным с временной точки зрения бизнес-процессам будет возможен за счет проведения на наукоемком предприятии реинжиниринга, что приведет к необходимости разработки комплекса, состоящего из набора специальных методических рекомендаций, по механизму проведения реинжиниринга бизнес-процессов на наукоемком предприятии за счет интеграции в его структуру цифровых компонентов;

• создаваемая внутри наукоемкого предприятия единая цифровая среда выдвигает особый ряд требований к обеспечению сохранности и безопасности информации, которая циркулирует в действующей системе управления наукоемким предприятием, что, в свою очередь, обусловливает необходимость разработки надежного организационного механизма, который позволит исключить утечки различных данных по техническим каналам.

Рассмотренные обстоятельства и положения определяют актуальность проводимого исследования как в части создания концептуальных основ

теоретических и методических положений, которые раскрывают особенности и перспективы трансформации адаптивного развития системы управления наукоемкими предприятиями в условиях волатильности цифровой экономики, так и для приращения к уже существующей научно-методической базе.

## Концепция адаптационного развития системы управления наукоемкими предприятиями в условиях изменчивой цифровой среды / The concept of adaptive development of the management system of knowledge-intensive enterprises in a volatile digital environment

Процесс адаптивного развития в разрезе проблемы разработки системы управления наукоемкими предприятиями зачастую означает процесс, связанный с преобразованием действующей системы управления, и заключается в планомерном переходе из одного качественного состояния в другое на структурной основе определенных противоречий, наблюдающихся во внешней среде и в соответствии с долгосрочной программой по наращиванию внутреннего потенциала. Развиваясь на одном отдельном уровне воронки, система управления наукоемким предприятием аккумулирует уровень потенциала, необходимый для преодоления требований, установленных следующим более сложным уровнем развития, и затем переходит на него. Необходимо отметить, что особую значимость адаптивное развитие приобретает в непростых современных условиях, которые характеризуются высокой изменчивостью, связанной со стремительным развитием институтов цифровой экономики. Систему управления наукоемкими предприятиями с их точки зрения нужно рассматривать, как определенную совокупность социально-технических элементов, за счет работы которых реализуются различные процессы в сфере управления в границах уже существующей на предприятии организационной структуры, что в свою очередь активным образом способствует достижению целей, поставленных руководством наукоемкого предприятия [Мартынов, 2011].

Современная цифровая среда наукоемкого предприятия строится на двух основных моделях трансформации системы управления: ускоренное (скачкообразное) развитие и систематическое (последовательное) развитие. Идея, лежащая в основе первой модели – радикальное переосмысление и довольно оперативное развитие, которое соответствует текущим требованиям внешней среды. Вторая модель основывается на постоянном процессе развития, и предполагает эпизодичную модернизацию функционирования технологий и процессов. Проведенный экспертами анализ специфики работы моделей развития управленческой системы позволил определить несколько секторов развития наукоемкого предприятия, которые в свою очередь представляют собой ключевые переходные этапы состояния системы управления по следующим параметрам: время и уровень развития системы управления. Отметим, что процессу развития свойственен циклический характер. Постулат циклической модели заключается в том, что система управления наукоемким предприятием развивается в большей степени эволюционным путем, который иногда сменяется периодами резко радикального развития; при этом по мере того, как происходит трансформация цифровой среды, система и подсистемы управления преобразовываются [Kurina, 2021]. Проблематике развития и последующей адаптации организационных систем посвящено достаточно много научных работ и исследований, проведенных как российскими, так и зарубежными авторами: Л.Ф. Попова, Э.С. Маскин, В.П. Малахов, П.Г. Ермишин, В.В. Дорофеева, Е.П. Голубков, Р.Л. Дафт, Д. Рикардо, Р. Холл, У. Петти. В работах указанных авторов вопросы, связанные с определением уровня влияния происходящих изменений в цифровой среде на системы управления наукоемким предприятием не поднимались, а также отсутствовала или была не в полной мере проработана методология проведения адаптивной трансформации систем управления на наукоемких предприятиях, которые являются базисом цифровой экономики. Обобщенный анализ взглядов на существующие проблемы в сфере управления наукоемкими предприятиями позволил разработать обновленную концепцию адаптивного развития системы управления на наукоемком предприятии (см. табл. 1), структурные аспекты которой могут быть рассмотрены через призму следующих положений [Сазонов, 2018].

1. Процесс адаптивного развития системы управления характеризуется эволюционным развитием в тесном сочетании с революционным переходом различных элементов системы управления из одного качественного состояния в другое, что обусловливается высокой степенью изменчивости цифровой среды.

2. Развитие системы управления на основе работы адаптационных механизмов строится на определенной трансформации подсистем системы управления в строгом соответствии с различными требованиями, которые предъявляет цифровая среда и которые являются объективными условиями для

эффективного и долгосрочного функционирования наукоемкого предприятия.

3. Целевое назначение развития адаптивной системы управления заключается в возможности обеспечить качественное и эффективное функционирование различных подсистем, входящих в комплекс системы управления наукоемкими предприятиями, за счет грамотной реализации ряда мероприятий, как реакционных, так и превентивных, вектор направления которых предполагает поддержание определенного уровня соответствия между внешней цифровой средой и внутренним потенциалом предприятия.

4. В основе адаптационной системы управления наукоемкими предприятиями находятся следующие основные принципы: перспективности, перманентности, гибкости, превентивности, саморазвития и интеграции.

5. Доминантными группами факторов, определяющими процесс адаптивного развития системы управления, являются: усложнение определенных групп связей, находящихся внутри системы управления и ее подсистемами, динамичный технический прогресс, а также рост объема данных на всех иерархических уровнях управления.

6. Обеспечение своевременного адаптационного развития системы управления в условиях изменяющейся цифровой среды требует от персонала наукоемкого предприятия реализации функциональных направлений, которые определяют актуальные тенденции, связанные с развитием наукоемких отраслей промышленности, и исключения тех групп функций, которые не могут быть согласованы с текущей утвержденной стратегией развития предприятия.

*Таблица 1*

**Основные аспекты концепции адаптивной трансформации системы управления наукоемкими предприятиями в условиях изменчивой цифровой среды**

| Составляющие компоненты концепции | Краткое содержание |
|---|---|
| Цель трансформации адаптивной системы управления | Комплексное обеспечение качественной и эффективной работы всех основных подсистем системы управления наукоемким предприятием за счет реализации комплекса превентивных мер, необходимых для поддержания уровня соответствия между изменяющейся внешней средой и внутренними подсистемами управления, которое реализуется посредством оперативной реакции на изменения в цифровой среде |
| Задачи трансформации адаптивной системы управления | Оперативная идентификация проблем / отклонений от базовых требований информационно-цифровой среды |
| | Рост показателей маневренности наукоемкого предприятия для обеспечения необходимого уровня соответствия между системами предприятия и изменениями в цифровой среде |
| | Разработка бизнес-процессов с высоким уровнем адаптации, который позволит учитывать различные изменения в уровне потребностей потребителей продукции предприятий |
| | Материальные и трудовые ресурсы должны использоваться рациональным образом в интересах минимизации затрат связанных с развитием и адаптацией |
| | Разработка стратегии, направленной на динамичное развитие системы управления наукоемким предприятиям с учетом определенного влияния факторов внешней среды |
| Основные принципы адаптивного развития системы управления | Перспективность. Основана на определенной необходимости учета ключевых особенностей цифровой среды и анализа вариантов развития экономики |
| | Перманентность. Предполагает непрерывный и качественный процесс развития системы управления |
| | Параллельность. Основана на практически одномоментном развитии абсолютно разных подсистем входящих в систему управления |
| | Саморазвитие. Необходимо для качественного улучшения компонентов подсистемы управления за счет применения внутреннего набора ресурсов |
| | Гибкость. Позволяет оперативным образом перестраивать действующие на наукоемком предприятии инструменты и методы управления |
| | Превентивность. Основывается на различных изменениях носящих предупредительный характер в действующих подсистемах системы управления |
| | Цикличность. Позволяет обеспечить определенную общность в повторяющихся событиях |
| | Сопоставление. Строится на организации и проведении постоянного контроля и мониторинга за реализацией задач направленных на адаптивное развитие, с возможностью последующей корректировкой целей |

*Окончание табл. 1*

| Составляющие компоненты концепции | Краткое содержание |
|---|---|
| Закономерности адаптивного развития системы управления | Адаптивная особенность развития многокомпонентной системы управления базируется на формировании точек бифуркации |
| | Адаптивное развитие системы управления реализуется через механизмы модернизации отдельных подсистем входящих в систему управления, при этом не каждое обновление ведет к эффективному развитию всей системы управления, только конкретного масштаба |
| | Система управления наукоемким предприятием довольно часто испытывает определенную потребность в адаптивной трансформации, отсутствие развитие приводит в итоге наукоемкое предприятие к стагнации |
| Сущность адаптивного развития системы управления наукоемкого предприятия | Процесс носит непрерывный эволюционный характер, при этом имеет высокий уровень сочетания с революционным переходом компонентов системы управления из одного качественного состояния в другое, что определяется высокой изменчивостью цифровой среды, в основе которого лежит преобразование подсистем управления системы управления в строгом соответствии с набором требований, которые диктует цифровая среда |

Составлено авторами по материалам исследования

Table 1. **Key aspects of the concept of adaptive transformation of knowledge-intensive enterprise management in a volatile digital environment**

| Components of the concept | Executive summary |
|---|---|
| The goal of the adaptive control system transformation | Comprehensive provision of high-quality and efficient operation of all major subsystems of the knowledge-intensive enterprise management system, through the implementation of a set of preventive measures necessary to maintain the level of compliance between the changing external environment and internal management subsystems, which is implemented through rapid response to changes in the digital environment |
| Tasks of transformation of adaptive control system | Operational identification of problems/deviations from the basic requirements of the information and digital environment |
| | The growth of maneuverability indicators of a knowledge-intensive enterprise, to ensure the necessary level of compliance between enterprise systems and changes in the digital environment |
| | Development of business processes with a high level of adaptation, which will allow taking into account various changes in the level of needs of consumers of enterprises' products |
| | Material and labor resources should be used in a rational manner in order to minimize the costs associated with development and adaptation |
| | Development of a strategy aimed at the dynamic development of the management system of knowledge-intensive enterprises, taking into account the certain influence of environmental factors |
| Basic principles of adaptive development of the management system | Perspective, based on a certain need to take into account the key features of the digital environment and the analysis of economic development options |
| | Permanent. Implies a continuous and qualitative process of development of the management system |
| | Parallelism is based on the almost simultaneous development of completely different subsystems included in the control system |
| | Self-development is necessary for the qualitative improvement of the components of the management subsystem through the use of an internal set of resources |
| | Flexibility. Allows you to quickly rebuild the tools and management methods operating at a knowledge-intensive enterprise |
| | Preventive, based on various changes of a preventive nature in the operating subsystems of the control system |
| | Cyclicity. Allows you to provide a certain generality in recurring events |
| | The comparison is based on the organization and conduct of constant monitoring and monitoring of the implementation of tasks aimed at adaptive development, with the possibility of subsequent adjustment of goals |
| The essence of adaptive development of the management system of a knowledge-intensive enterprise | The process is of a continuous evolutionary nature, while it has a high level of combination with a revolutionary transition of control system components from one qualitative state to another, which is determined by the high variability of the digital environment, which is based on the transformation of the control subsystems of the control system in strict accordance with the set of requirements dictated by the digital environment |

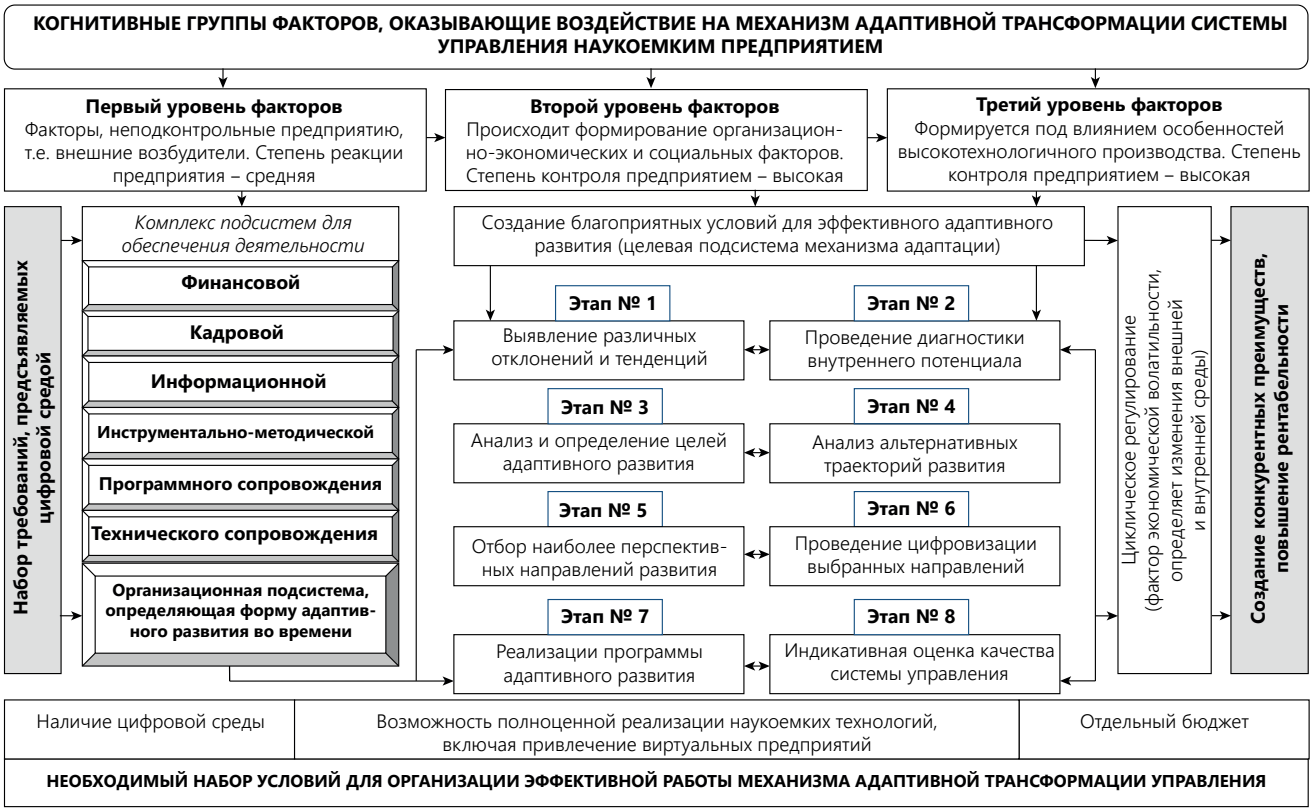
Compiled by the authors on the materials of the study

В целом рассмотренная концепция представляет собой определенную совокупность взглядов на существующую проблему непрерывной трансформации системы управления наукоемкими предприятиями и перспективы ее возможного решения за счет реализации механизмов реакционных и превентивных мероприятий.

## Разработка механизма адаптивного развития системы управления на наукоемких предприятиях / Developing a mechanism for adaptive management development in knowledge-intensive enterprises

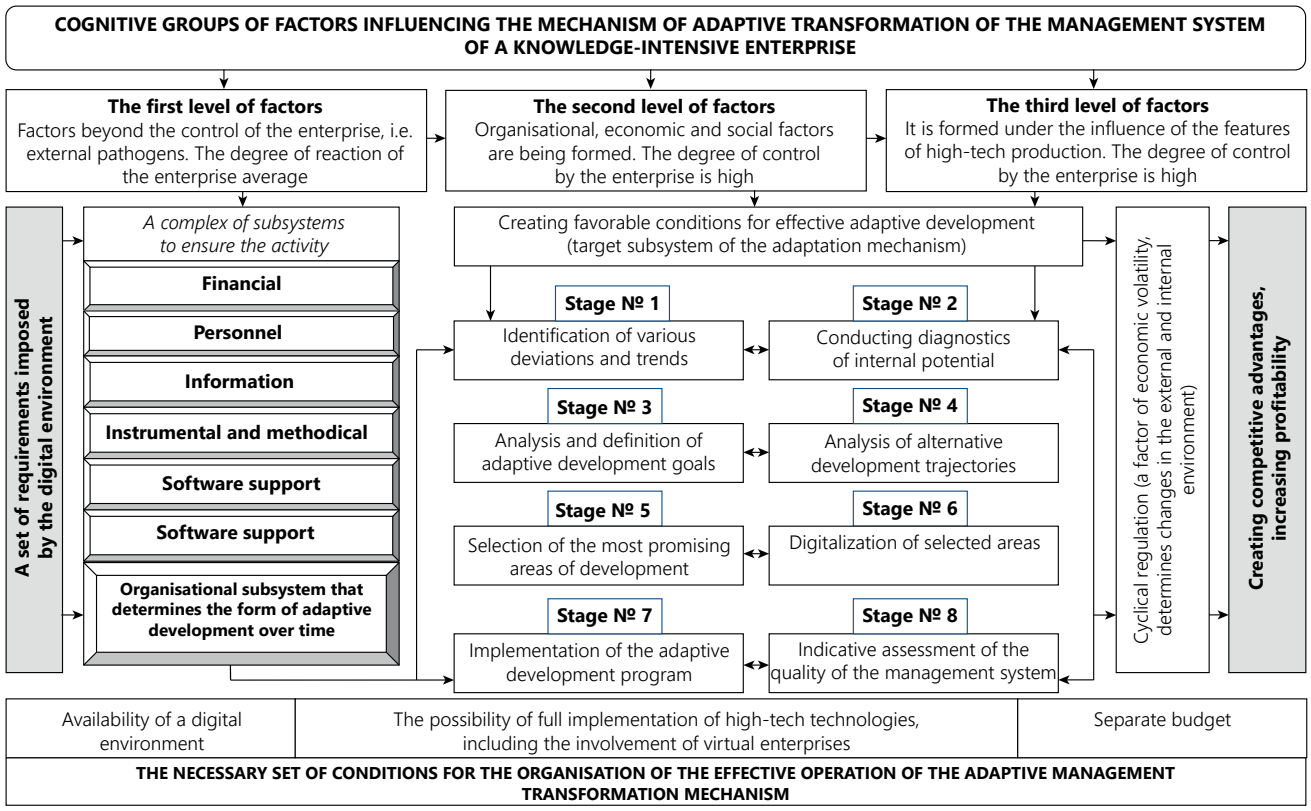
Стабильная работа и развитие системы управления, адаптация ее к различным изменениям, происходящим в цифровой среде, включая необходимость минимизации негативного влияния на наукоемкое предприятие факторов внешней среды, привело к необходимости разработки уникального механизма адаптационного развития, который сможет учитывать воздействие обозначенных выше факторов. Основа работы механизма, направленного на адаптивное развитие системы управления, заключается в создании единой целостной системы, которая будет определять порядок структуры взаимосвязей различных отдельных подсистем и компонентов. При этом ее центральным звеном выступает процесс адаптивной трансформации, реализация которого возможна за счет поддержки подсистем информационного, инструментального, методического, программного, технического и кадрового обеспечения. Только их совместная работа позволяет достигать поставленных задач адаптивного развития системы управления наукоемким предприятием (рис. 1).

Многокомпонентный механизм адаптивной трансформации действующей на предприятии системы управления представляет собой достаточно сложную многомерную систему, в основе которой находится комплекс социальных и экономических воздействий между отдельными субъектами адаптивного развития и основными подсистемами. Процесс развития наукоемкого предприятия предопределяется цикличностью развития экономики, поэтому в структуру механизма адаптивной трансформации системы управления, была добавлена подсистема, отвечающая за циклическое регулирование. Этап экономического цикла, на котором в данный момент времени находится экономика страны, оказывает доминантное воздействие на процесс адаптивного




Составлено авторами по материалам исследования

**Рис. 1.** Механизм адаптивной трансформации системы управления наукоемким предприятием в условиях турбулентной цифровой среды




Compiled by the authors on the materials of the study

Fig. 1. Adaptive transformation mechanism for the management system of a knowledge-intensive enterprise in a turbulent digital environment

развития системы управления наукоемким предприятием. Это происходит из-за того, что в период рецессии все без исключения социальные и экономические процессы существенным образом замедляются, и это, безусловно, сказывается на текущем уровне активности предприятия: происходит снижение объемов производства, снижается темп внедрения инновационных технологий (цифровых), сокращается приток инвестиции [Poloskov, 2020]. В периоды, когда на рынке отмечается рецессия, активным образом возрастает борьба между конкурентами, что приводит к еще большей дестабилизации предприятия. Основным моментом в развитии системы управления наукоемким предприятием является процесс межфазового перехода экономики. Именно в этот период предприятие попадает в точки бифуркации, что проявляется в двух основных вариантах: сильное влияние случайных факторов и влияние неустойчивости ситуации [Bhaskar, 2017].

В бифуркационных точках система, отвечающая за процесс организации управления наукоемким предприятием, становится относительно неустойчивой в части появляющихся хаотических колебаний, то есть когда происходит процесс отклонения системы от ее равновесия, что приводит к возникновению неопределенности, которая, безусловно, потребует от руководства/менеджмента предприятия принятия качественных и эффективных решений для последующего развития. Слаженная работа всех систем и подсистем наукоемкого предприятия позволит ему перейти на новой уровень экономической эффективности. Процессы адаптационного развития на наукоемких предприятиях протекают постоянно, однако необходимо отметить, что изменения, происходящие во внешней среде, имеют прямой вектор зависимости от научного и технического прогресса. С целью организации эффективной работы наукоемких предприятий в условиях изменяющейся цифровой среды авторы предлагают использовать следующий подход, построенный на комплексе различных методических рекомендаций [Khoroshilova, 2020].

1. Провести анализ для определения различных отклонений наукоемкого предприятия от продиктованных внешней средой требований, принять во внимание существующие тенденции и факторы ее развития. Задействовать гибридный подход для проведения качественного анализа внешней среды.

2. Провести диагностическое обследование внутреннего потенциала, которым располагает наукоемкое предприятие. Использовать методику

для проведения оценки степени значимости факторов внутренней среды, определить уровень их выполнимости.

3. Произвести идентификацию адаптивных задач/целей. Произвести ментальное разделение целей/задач механизмов, входящих в систему управления наукоемким предприятием.

4. Определить все потенциальные альтернативные возможности для развития сформированных бифуркационных точек. На основе цикличности развития наукоемкого предприятия определить вектор путей адаптивного развития.

5. Произвести отбор наиболее приоритетных систем, отвечающих за процесс управления. Разработать методику, которая позволила бы проводить отбор наиболее приоритетных систем на основе синтеза различных групп параметров.

6. Провести цифровизацию наиболее важных компонентов, входящих в систему наукоемкого предприятия. Специалистами или экспертами должны быть разработаны новые методические рекомендации, направленные на качественное проведение цифровой трансформации.

7. Разработать многокомпонентную программу по адаптивному развитию включающую: систему идентификации ресурсов, углубления целей, приоритетности задач и т.д. В итоге будет получена оценка каждого отдельного индикатора/показателя в рамках цифровой адаптации.

## Методика формирования индикативной оценки уровня качества управляющей системы наукоемкого предприятия / Methodology for forming an indicative assessment of the quality level of the management system of a knowledge-intensive enterprise

В рамках проведенного авторами исследования было определено, что для получения оценки качества/эффективности индикаторов, входящих в системы, отвечающие за процесс управления наукоемкими предприятиями, лучше всего применять прямой и косвенный методы. Так сущность прямого метода состоит в том, что оценка формируется из учета только частных показателей, которые и определяют показатели управления. Рассчитывается данный интегральный параметр, как среднегеометрический показатель факторов, оперяющих успех/качество действующей на предприятии системы управления. На $i$-ом этапе данный показатель рассчитывается по формуле:

$$P_{kyi} = \sqrt[N]{U_{j=1}^{N}}(1+P_{kyx}^{b1})(1+P_{kyx}^{b2})-1N, \qquad (1)$$

где $P_{kyi}$ – совокупный показатель, характеризующий уровень эффективности работы системы, отвечающей за управление; $P_{kyx}^{b1}$ – отдельные группы, характеризующие эффективность; $b1$, $b2$ – факторы успеха; $N$ – количество групп – фактор, приносящий успех наукоемкому предприятию, данный показатель стремится к максимальному значению.

На каждом следующем этапе совокупный показатель эффективности работы наукоемкого предприятия может быть определен по формуле:

$$P_{kyi+1} = \sqrt[N]{U_{j=1}^{N}}(1+P_{kyx+1}^{b1})(1+P_{kyx+1}^{b2})-1\,. \qquad (2)$$

Подход на основе анализа всех компонентов, входящих в систему управления наукоемким предприятием, подразумевает что оценка качества используемой на наукоемком предприятии системы управления может быть получена за счет обобщающего индикатора эффективности. Тогда оценка компонентов, определяющих эффективности системы управления наукоемким предприятием должна проводиться через суммарный показатель, в структурный состав которого входят показатель, определяющий эффективность/качество системы управления ($P_{cyi}$) и показатель, определяющий эффективность фактической работы наукоемкого предприятия ($P_{npi}$). Суммарный индикатор может быть рассчитан по формуле:

$$P_{cпэi} = \sqrt{P_{cyi} \times P_{npi}};$$
$$P_{cпэi+1} = \sqrt{P_{cyi+1} \times P_{npi+1}}\,. \qquad (3)$$

Оценка, предполагающая сравнение эффективности управления определяется за счет процедуры сравнения суммарных индикаторов эффективности $P_{cпэi}$ и $P_{cпэi+1}$ в разный временной период работы предприятия. Интеллектуальное включение различных компонентов в состав цифровой трансформации наукоемкого предприятия способствует качественному повышению эффективности его работы в рамках комплексной цифровой экосреды, также необходимо отметить, что цифровые каналы связи, цифровые платформы, механизмы передачи данных и используемое на наукоемком предприятии программное обеспечение, оказывают дополнительный синергетический эффект на показатели эффективности. Процесс непосредственной разработки инновационной цифровой экосреды на наукоемком предприятии включает в себя:

• проработку стратегии и видения развития цифрового наукоемкого предприятия;

• определение степени зрелости наукоемкого предприятия, проработку маркеров, которые затем позволят идентифицировать цели для цифровой трансформации.

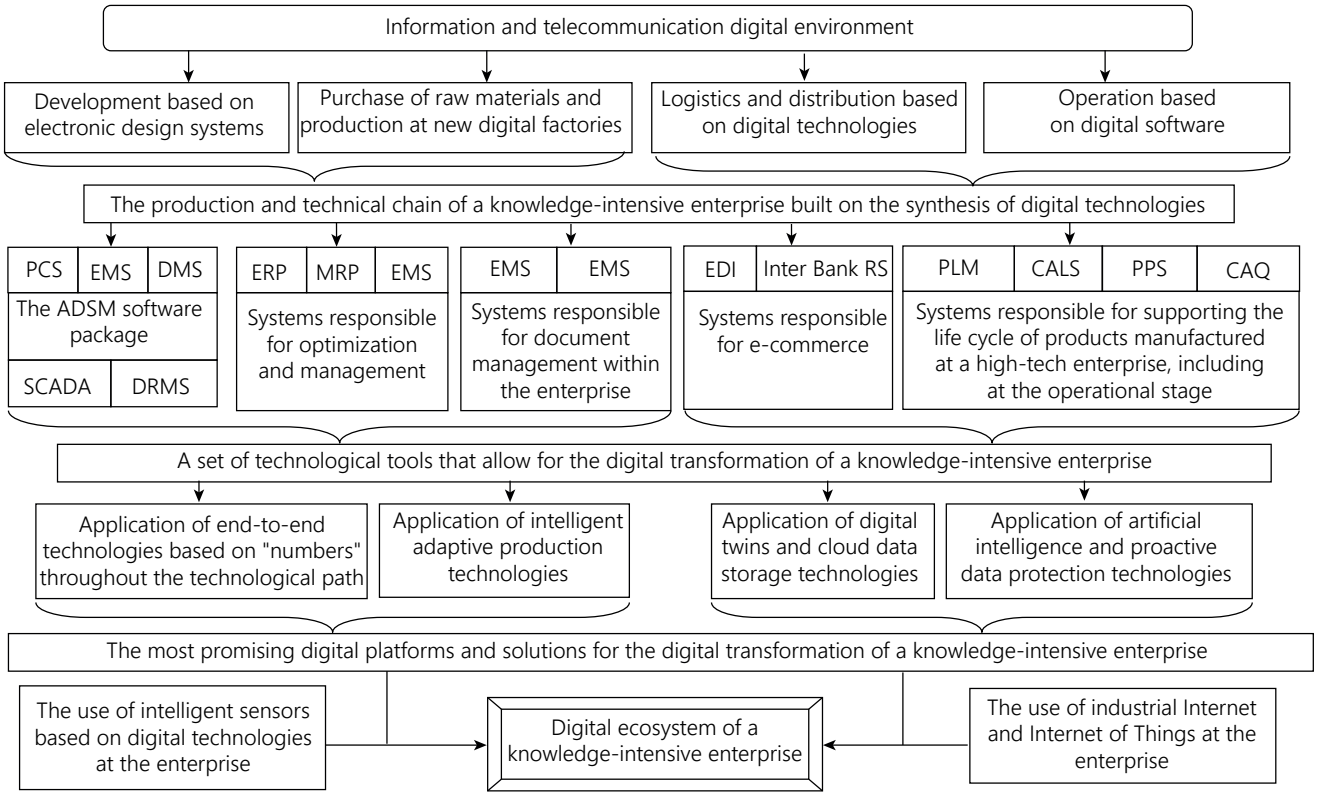
При создании цифровой экосреды необходимо проработать вопросы, связанные с защитой данных/информации. Это позволит применять перспективные бизнес-решения на основе самых инновационных информационно-цифровых технологий, к примеру технологии облачного хранения данных. Авторы предлагают следующий взгляд на цифровую систему наукоемкого предприятия (рис. 2).

Созданная цифровая экосреда позволит наукоемкому предприятию. оптимизировать время, которое оно затрачивает на проектирование, интеграцию и последующую техническую поддержку систем, относящихся к информационному типу. Технология цифровых двойников даст возможность проведения практических экспериментов в рамках виртуальной среды, что позволит уменьшить число натурных испытаний (весьма дорогостоящих), и сократит в разы время выхода продукта на рынок, что позволит в последствии занять на нем более выгодные позиции. Отметим также, что у менеджмента предприятия появляется возможность делегирования части своих полномочий в рамкахтразработки управленческих решений – искусственному интеллекту. Цифровая среда создаст нужные условия для трансформации бизнес-процессов, переведет их на новую качественную основу.

Высокий уровень изменчивости цифровой среды оказывает влияние на высокотехнологичные предприятия: они испытывают острую потребность в цифровизации своих бизнес-процессов. Решение такой сложной задачи невозможно в короткий период, так как вначале необходимо провести оцифровку только тех процессов и элементов, которые в данный момент работают качественно/эффективно с позиции времени и финансовых затрат. Если процессу цифровизации подвергнуть группы процессов с низким уровнем эффективности, продолжительные по времени, и требующие значительных финансовых затрат, высоких показателей результативности достичь будет невозможно. Следовательно, данные обстоятельства вынуждают наукоемкие предприятия выполнять проекты по реинжинирингу бизнес-процессов, которые уже изначально предполагают существенные финансовые инвестиции на обновление предприятия [Абдулаева, 2019].

Составлено авторами по материалам исследования

**Рис. 2.** Цифровая среда наукоемкого предприятия: содержательные аспекты




Compiled by the authors on the materials of the study

**Fig. 2.** Digital environment of the knowledge-intensive enterprise: meaningful aspects

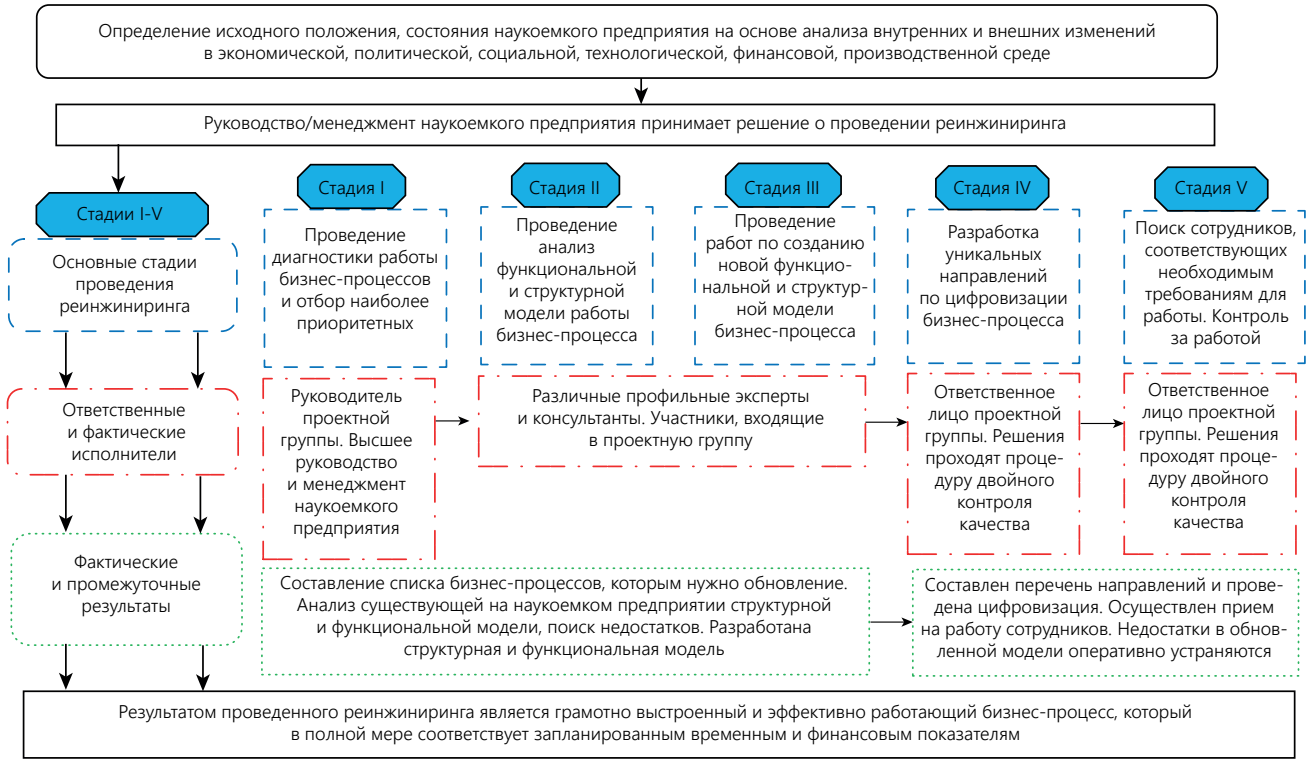
Качественное улучшение работы бизнес-структур наукоемкого предприятия возможно за счет применения концепции реинжиниринга. Цифровая трансформация организационной структуры наукоемкого предприятия возможна только после проведения проектно-организационных изменений. В процессе анализа зарубежных и отечественных научных работ было установлено, что основная цель реализации концепции реинжиниринга в сфере работы бизнес-процессов состоит в достижении определенного показателя конкурентоспособности наукоемкого предприятия, а также повышении уровня качества и эффективности работы за счет оптимизации продолжительности бизнес-процесса, а также уменьшения показателей стоимости процесса. Проведение преобразований разного типа позволит наукоемкому предприятию адаптироваться к сложным и быстро изменяющимся факторам внешней цифровой среды. Основы, составляющие разработки обновленного бизнес-процесса, которые в обязательном порядке необходимо принимать во внимание [Harika, 2021], что:

• возможность включения в один процесс двух и более подпроцессов позволит горизонтально сократить продолжительность бизнес-процесса;

• фактические исполнители должны иметь возможность самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения, что в итоге позволит осуществить вертикальное сжатие бизнес-процесса;

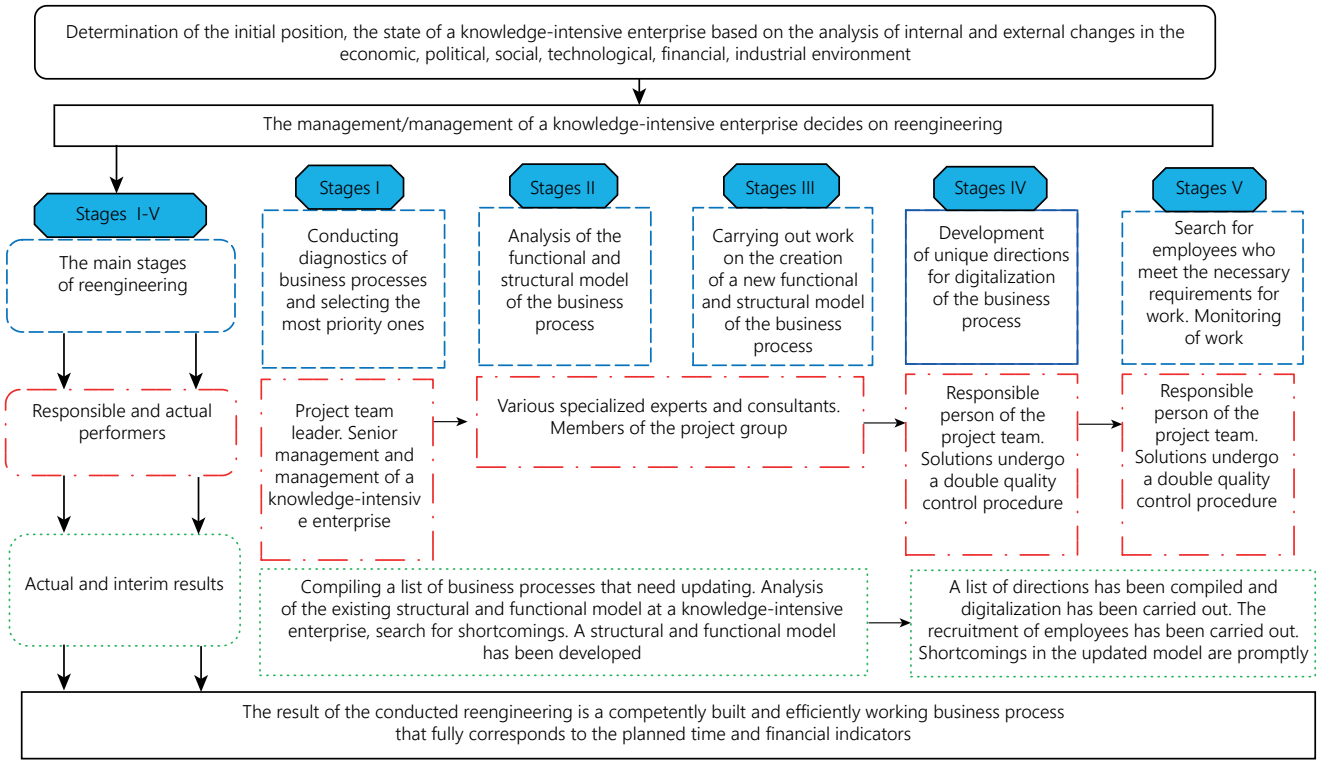
• необходимо оптимизировать количество и частоту проверок и согласований, которые были намечены в границах бизнес-процесса.

Рассмотрев практический отечественный и зарубежный опыт внедрения реинжиниринга на наукоемких предприятиях, авторы предлагают концептуальную схему проведения на наукоемких предприятиях процесса реинжиниринга с целью адаптации их работы условиям цифровой среды (см. рис. 3). Структурным образом данный процесс можно представить, разделив его на основные стадии.




Составлено авторами по результатам исследования

**Рис. 3.** Практические рекомендации по проведению процесса реинжиниринга наукоемких предприятий для работы в цифровой среде




Compiled by the authors on the materials of the study

**Fig. 3.** Practical recommendations for re-engineering knowledge-intensive enterprises to operate in a digital environment

*Первая стадия*. Специалисты/эксперты должны произвести расчет интегрального показателя работы бизнес-процесса наукоемкого предприятия на основе качества и эффективности его работы:
• качественная (балльная) оценка работы бизнес-процесса;
• оценка показателей стоимости бизнес-процесса;
• оценка временной продолжительности работы бизнес-процесса;
• практический эффект работы бизнес-процесса;
• разделение и оценка бизнес-процесса по каждому отдельному параметру.

*Вторая стадия*. Созданная на предприятии проектная группа должна построить реальную модель, показывающую механизмы реализации обновленного бизнес-процесса, описать временные и материальные затраты.

*Третья стадия*. Реализация проектных мероприятий, связанных с разработкой, реализацией инновационной структурно-функциональной схемы работы процессов, которая построена на основе учета работы прошлых систем, а значит должна учитывать и прошлые ошибки.

*Четвертая стадия*. Происходит отбор основных направлений для последующего проведения цифровизации, созданных на более ранних стадиях бизнес-процессов. Основным элементом процесса реинжиниринга бизнес-процессов являются передовые инновационные информационно-цифровые технологии, которые качественным образом способны усилить положительный синергетический эффект от разработки бизнес-процессов.

*Пятая стадия*. Руководство/менеджмент наукоемкого предприятия производит набор и обучение сотрудников, которые в последствии будут работать в рамках нового бизнес-процесса. Желательно, чтобы при приеме руководство/менеджмент предприятия руководствовался оценками экспертов.

## Заключение / Conclusion

Эффективный реинжиниринг на современных наукоемких предприятиях возможен, только если в его основе будет находится правильным образом выстроенный комплекс из методических рекомендаций/положений, где красной нитью будут проходить процессы цифрового обновления. Это позволит не только значительным образом повысить показатели эффективности работы наукоемких предприятий, но и снизить производственные затраты, повысить общий уровень качества производимых на наукоемком предприятии товаров. Техническая защита информации, которая находится в рамках цифровой экосреды наукоемкого предприятия является ключевым компонентом для организации работы системы управления на принципиально новом, ином уровне, а значит, безусловно, менеджмент предприятия должен следить за степенью защиты, актуализировать ее своевременно, использовать при этом преимущественно отечественные программы. В ходе проведенного авторами исследования были проанализированы различные подходы и технологии, позволяющие провести реинжинирг бизнес-процессов в рамках цифровой трансформации. Их обобщение позволило разработать методику, которая включает в себя шесть основополагающих этапов.

*Первый этап*. Произвести расчет интегрального показателя работы бизнес-процессов наукоемкого предприятия на основе следующих составляющих: качество/надежность, результат, продолжительность бизнес-процесса.

*Второй этап*. Созданная проектная группа должна осуществить построение модели (реальной) работы бизнес-процессов, приоритетных для осуществления работ по перепроектировке, с учетом времени и финансовых затрат на каждый этап.

*Третий этап*. Разработать методические рекомендации, направленные на разработку более новой версии структурных и функциональных схем работы процессов, принимая во внимание недочеты ранних версий.

*Четвертый этап*. Определить вектор развития цифровизации созданных моделей. Основным аспектом реинжиниринга в сфере бизнес-процессов являются инновационные передовые цифро-информационные технологии, которые усиливают эффект от обновленных бизнес-процессов.

*Пятый этап*. Необходимо осуществить подбор сотрудников, обладающих нужными знаниями/компетенциями или повысить квалификационный уровень уже работающих на предприятии сотрудников с целью эффективной работы в рамках нового бизнес-процесса. Процесс подбора сотрудников может проходить согласно экспертной оценке квалификационного уровня, определенного при создании бизнес-процесса, тогда необходимо осуществить расчет такого показателя, как уровень квалификации в контексте двух измерений: требуемый и фактический.

*Шестой этап*. Интеграция обновленного бизнес-процесса в действующую структуру предприятия, с последующим обеспечением контроля. Работа в условиях обновленного бизнес-процесса должна проходить только после того, как все документы/инструкции/положения были доведены до работников.

В дальнейших исследованиях необходимо сосредоточиться на таких направлениях, как: анализ и оценка уровня развития человеческого потенциала на наукоемком предприятии; роль и место технологий искусственного интеллекта в системе управления предприятием; трансформация вопросов, связанных с управлением жизненным циклом продукции в условиях нового экономико-производственного уклада.

**Список литературы**


*Абдулаева А.Д., Гашимова Л.Г.* (2019). Особенности реинжиниринга бизнес-процессов на современных предприятиях // Региональные проблемы преобразования экономики. № 5 (103). С. 143–148. https://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-5-143-148

*Вострецов К.А.* (2016). Совершенствование интегрального метода оценки устойчивости предприятий // Проблемы экономики. №1 (71). С. 23–27.

*Королев Г.В., Баринов В.А.* (2019). Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент успешного ведения бизнеса // Бюллетень науки и практики. Т. 5, № 12. С. 281–291. https://doi.org/10.33619/2414-2948/49/32

*Мартынов Л.М.* (2011). Концепция адаптивного управления наукоемкими и высокотехнологичными предприятиями в современной бизнес-среде // Проблемы экономики. № 2. С. 116–119.

*Сазонов А.А., Колосова В.В., Внучков Ю.А.* (2018). Методы оценки и анализа экономической эффективности инновационной деятельности предприятия // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. № 2. С. 180–187. https://doi.org/10.18384/2310-6646-2018-2-180-187

*Bhaskar L.H.* (2017). Business process reengineering: A process based management tool // Serbian Journal of Management. V. 13. No. 1. Pp. 63–87. https://doi.org/10.5937/sjm13-13188

*Harika A., Sunil Kumar M., Anantha Natarajan V., Kallam S.* (2021). Business process reengineering: issues and challenges // Proceedings of Second International Conference on Smart Energy and Communication. Algorithms for Intelligent Systems. Singapore: Springer. Pp. 363–382. https://doi.org/10.1007/978-981-15-6707-0_35

*Khoroshilova O.V., Bokovaya N.V., Kavyrshina O.A., Novikova N.E., Dedova E.S., Timofeeva E.M.* (2020). Assessment of efficiency and effectiveness of the enterprise economic security management system // Proceedings of the Russian Conference on Digital Economy and Knowledge Management (RuDEcK 2020). Pp. 284–289. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200730.053

*Kurina T.* (2021). Development of the innovative economy based on the transformation of the knowledge-intensive enterprises // Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference "Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth" (MTDE 2021). Ekaterinburg, April 15–16, 2021. SHS Web of Conferences. V. 106 / Ed. by A.D. Nazarov. Art. 01030. https://doi.org/10.1051/shsconf/202110601030

*Poloskov S., Zheltenkov A., Braga I., Kuznetsova I.* (2020). Adaptation of high-tech knowledge-intensive enterprises to the challenges of industry 4.0 // Innovative Technologies in Science and Education (ITSE-2020). Divnomorskoe village, August 19–30, 2020. E3S Web of Conferences. V. 210 / Ed. by D. Rudoy, A. Olshevskaya and V. Kankhva. Art. 13026. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021013026


**References**


Abdulaeva A.D. and Gashimova L.G. (2019), "Features of reengineering of business processes in modern enterprises", *Regional Problems of Transforming the Economy*, no. 5 (103), pp. 143–148. (In Russian). https://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-5-143-148

Bhaskar L.H. (2017), "Business process reengineering: A process based management tool", *Serbian Journal of Management*, vol. 13, no. 1, pp. 63–87. https://doi.org/10.5937/sjm13-13188

Harika A., Sunil Kumar M., Anantha Natarajan V. and Kallam S. (2021), "Business process reengineering: issues and challenges", *Proceedings of Second International Conference of Smart Energy and Communication. Algorithms for Intelligent Systems.* Springer, Singapore, pp. 363–382. https://doi.org/10.1007/978-981-15-6707-0_35

Khoroshilova O.V., Bokovaya N.V., Kavyrshina O.A., Novikova N.E., Dedova E.S., and Timofeeva E.M. (2020), "Assessment of efficiency and effectiveness of the enterprise economic security management system", *Proceedings of the Russian Conference on Digital Economy and Knowledge Management (RuDEcK 2020)*, pp. 284–289. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200730.053

Korolev G.V., and Barinov V.A. (2019), "Reengineering business processes as a tool for successful business", *Bulletin of Science and Practice*, vol. 5, no. 12, pp. 281–291. (In Russian). https://doi.org/10.33619/2414-2948/49/32

Kurina T. (2021), "Development of the innovative economy based on the transformation of the knowledge-intensive enterprises", *Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference "Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth" (MTDE 2021), Ekaterinburg, Russia, April 15–16, 2021*, SHS Web of Conferences, vol. 106, ed. by A.D. Nazarov, art. 01030. https://doi.org/10.1051/shsconf/202110601030

Martynov L.M. (2011), "The concept of adaptive management of knowledge-intensive and high-tech enterprises in the modern business environment", *Problemy ekonomiki*, no. 2, pp. 116–119. (In Russian).

Poloskov S., Zheltenkov A., Braga I., and Kuznetsova I. (2020), "Adaptation of high-tech knowledge-intensive enterprises to the challenges of industry 4.0", *Innovative Technologies in Science and Education (ITSE-2020). Divnomorskoe village, Russia, August 19–30, 2020.* E3S Web of Conferences, vol. 210, ed. by D. Rudoy, A. Olshevskaya and V. Kankhva, art. 13026. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021013026

Sazonov A.A., Kolosova V.V., and Vnuchkov Yu.A. (2018), "Methods of assessment and analysis of economic efficiency of enterprise's innovative activity", *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics*, no. 2, pp. 180–187. (In Russian). https://doi.org/10.18384/2310-6646-2018-2-180-187

Vostretsov K.A. (2016), "Improving the integral method of assessing the sustainability of enterprises", *Problemy Ekonomiki*, no. 1 (71), pp. 23–27. (In Russian).

УДК 65 JEL L23 DOI: https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-4-65-74
Получено: 16.09.2021 Статья доработана после рецензирования: 15.10.2021 Принято: 12.11.2021

# Методология развития бизнес-процессов в условиях цифровой экономики при формировании механизма устойчивого развития промышленности

**Астафьева Ольга Евгеньевна**
Канд. экон. наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3957-790X, e-mail: oe_astafyeva@guu.ru

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
109542, Рязанский проспект, 99, г. Москва, Российская Федерация

## Аннотация

Рассмотрены вопросы методологии развития бизнес-процессов при цифровой трансформации бизнеса. Цель исследования состояла в определении зависимости устойчивого развития предприятия от организации взаимодействия участников в контексте цифровой экосистемы и организации эффективного управления «цифровыми» активами.

С учетом поставленной цели определены основные задачи, заключающиеся в исследовании зарубежного опыта управления развитием бизнеса при цифровых трансформациях, определении влияния экосистем на организацию бизнеса и управление бизнес-процессами и устойчивостью, разработке рекомендаций по формированию бизнес-модели и ее увязке с экосистемой и потребностями рынка.

Результатом исследования стали разработка схемы обеспечения устойчивости в цифровой экосистеме и предложения по конфигурациям цифровой экосистемы, ориентированные на отдачу и формирование «ценности» при применении новых способов и методов «платформенного» взаимодействия в условиях цифровой экономики. Устойчивое развитие при цифровых трансформациях и экосистемной организации деятельности зависит от способов управления цифровыми активами и применяемых подходов к управлению ресурсами. Это требует рассмотрения методологии развития бизнес-процессов и исследования изменений внешней среды, определения возможности интеграции участников в процессы развития цифровой экоситемы и определения инструментов управления бизнес-процессами.

**Ключевые слова:** методология, бизнес-процессы, изменения, трансформация, экосистема, конкуренция, устойчивость, цифровизация

**Для цитирования:** Астафьева О.Е. Методология развития бизнес-процессов в условиях цифровой экономики при формировании механизма устойчивого развития промышленности//Управление. Т. 9. № 4. С. 65–74. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-65-74

© Астафьева О.Е., 2021.
Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Received: 16.09.2021 Revised: 15.10.2021 Accepted: 12.11.2021

# Methodology for business process development in the digital economy in the formation of a sustainable industrial development mechanism

**Olga E. Astafyeva**

Cand. Sci. (Econ.), ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3957-790X, e-mail: oe_astafyeva@guu.ru

State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow, 109542, Russia

## Abstract

The article considers the methodology of business process development in the digital business transformation. The aim of the study was to determine the dependence of sustainable enterprise development on the organisation of stakeholder engagement in the context of the digital ecosystem and the organisation of effective digital asset management.

Taking into account the aim of the study, the main objectives are to study international experience of managing business development in digital transformation, determine the impact of ecosystems on business organisation and management of business processes and sustainability, and develop recommendations for business model formation and its alignment with the ecosystem market needs.

The study resulted in the development of a sustainability framework in the digital ecosystem and proposals for digital ecosystem configurations that focus on giving and generating "value" when applying new ways and methods of "platform" interaction in the digital economy. Sustainability in digital transformation and ecosystematic business organisation depends on how digital assets are managed and approaches used to resource management. This process requires consideration of the methodology for business process development and research into changes in the external environment, identifying the possibility of integrating actors into the digital ecosystem development processes and defining tools for business process management.

**Keyword:** methodology, business processes, changes, transformation, ecosystem, competition, sustainability, digitalisation

**For citation:** Astafyeva O.E. (2021). Methodology for business process development in the digital economy in the formation of a sustainable industrial development mechanism. *Upravlenie / Management (Russia)*, 9 (4), pp. 65–74. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-65-74

© Astafyeva O.E., 2021.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Введение / Introduction

Цифровая трансформация экономики требует формирования новых подходов к управлению бизнес-процессами в организации с целью обеспечения ее устойчивости и повышения эффективности хозяйственной деятельности, что позволяет говорить о необходимости формирования методологического подхода к исследованию основных методов, способов и закономерностей развития бизнес-процессов. Использование методологии и методов совершенствования бизнес-процессов направлено прежде всего на определение условий функционирования предприятия и на наиболее эффективную организацию хозяйственной деятельности, осуществляемую при цифровой трансформации производственных процессов.

Применительно к изменениям, которые затрагивают бизнес-процессы любой компании при цифровизации следует выделить: автоматизацию части трудовых функций, высвобождение рабочих ресурсов, повышение производительности труда, рациональность распределения финансовых и материальных потоков в соответствии с принятым алгоритмом, внутреннюю и внешнюю логистику.

При формировании новой бизнес-модели развития следует учитывать изменения, связанные с «платформенной» формой организации хозяйственной деятельности предприятий и необходимостью вскрытия устойчивых связей при организации хозяйственной деятельности в новых цифровых условиях, когда современные технологии становятся частью цепочки создания стоимости, а наличие современных цифровых технологий и их увязка в экономической системе ключевым фактором успеха при достижении лидерства на отраслевом рынке.

Трансформации, которые происходят за счет цифровизации во внешней и внутренней среде, следует учитывать при разработке стратегии развития предприятия в долгосрочной перспективе с целью актуализации и модификации плана развития предприятия и сопряжения его с «цифровыми» возможностями не только предприятия, но и отрасли, в которой оно функционирует. По сути, возникает ситуация, когда компании-лидеры, имеющие цифровые платформы, могут получать прибыль не только от собственной деятельности, но и от предоставления услуг (цифровых «сервисов») другим компаниям в отрасли. Таким образом, появляется новый актив, создающий в дальнейшем стоимость за счет расширения использования сервисов и рационального использования возможностей владельца «платформы».

Цифровые платформы представляют собой, прежде всего, инфраструктуру, являющуюся организационной-экономической формой и обеспечивающую взаимосвязи между участниками, а также взаимодополнения, создающие ценность. Соответственно, развитие инфраструктуры способствует преобразованию бизнес-процессов и формированию цифровых платформ.

Устойчивость развития промышленного предприятия в условиях цифровых трансформаций [Черешкин, Цыгичко, 2019] будет зависеть от организации взаимодействия участников платформы и их доступа к сервисам и инфраструктуре; эффективного управления цифровыми активами владельца платформы; масштабирования бизнеса; возможности встраивания в платформу логистических процессов, позволяющих обеспечить распределение ресурсов и продукции.

## Анализ зарубежного опыта управления развитием бизнеса при цифровых трансформациях / Analysis of foreign experience in managing business development in digital transformations

Анализ зарубежного опыта управления развитием экономики на основе цифровых технологий, позволил выделить разные подходы и приоритеты. Так, в Германии за основу взято цифровое производство (Индустрия 4.0), в США осуществляется развитие частной инициативы по цифровизации, в Великобритании – цифровая сфера услуг, в Японии – модель «Общество 5.0.» и реализация программы «Интегрированные отрасли» [Положихина, 2019].

Развитие цифрового сектора в Великобритании затрагивает отрасли, связанные с интеллектуальной деятельностью, которые развиваются за счет идей и технологий, специализирующихся в сфере услуг.

В Японии в рамках национальной стратегии определены методы взаимовыгодного партнерства между бизнес-структурами, институтами развития и технологическими стратапами.

Развитие цифрового производства в Германии обусловлено программой «Индустрия 4.0», основными ключевыми моментами которой являются:

- создание индустриального научно-исследовательского альянса как инициатора продвижения инновационной высокотехнологичной стратегии развития;
- создание национальной академии наук и производства как центра разработки прогнозных рекомендаций и проведения квалифицированной технической экспертизы);

• создание общества прикладных исследований, основной целью деятельности которого является определение полезности от разработок;
• создание центра исследований искусственного интеллекта, направление деятельности которого будут включать исследование промышленных технологий и программного обеспечения с точки зрения возможностей применения искусственного интеллекта.

Индустрия 4.0 предлагает новый подход к организации производства и является частью цифровой экономики. Непосредственно программа ориентирована на полную цифровую трансформацию производства, поставок, продаж, бизнес-процессов, а также открывает возможности для принятия решении в режиме реального времени.

В Германии планируется поэтапное внедрение Индустрии 4.0. на промышленных предприятиях, создание цифровых бизнес-моделей, киберфизических систем для промышленности и автоматизации производства.

Концепция развития бизнеса при цифровых трансформациях отражается в перспективной бизнес-модели предприятия, что позволяет выработать стратегии развития на долгосрочную перспективу и придать ценность каждому бизнес-процессу при достижении общей цели развития.

В своих трудах S. Kavadias, K. Ladas и C. Loch [2016] рассматривали влияние увязки технологий и рынка, однако вывод, к которому они пришли, заключался в том, что новая технология не может привести к трансформации промышленности при отсутствии увязки бизнес-модели с потребностями рынка.

Центр цифрового бизнеса Массачусетского технологического института под цифровой трансформацией понимает распространение современных цифровых технологий в хозяйственной деятельности предприятия. При этом устойчивость функционирования предприятия будет обеспечиваться появлением новых функциональных возможностей за счет автоматизации бизнес-процессов. Это также приведет к изменению стратегии развития предприятия и позволит снизить неопределенность и прогнозируемость процессов производства, продаж и распределения продукции.

Следовательно, меняется процесс управления ресурсами предприятия, который увязывается в более развитую сеть, отражающую внешние и внутренние потоки ресурсов и их распределение в цифровой производственно-логистической системе, а также позволяет определять источники создания стоимости при «платформенном» взаимодействии бизнес-структур.

В условиях цифровой среды возрастает производительность труда за счет автоматизации части бизнес-процессов: возможность цифрового подтверждения сделки с помощью технологии блокчейн позволяет заблаговременно определить платежеспособность партнера и провести его идентификацию; распределенный реестр позволяет обеспечить прозрачность учета и оценку в режиме реального времени; снижаются финансовые риски; составление реестров активов с точной их классификацией способствует их рациональному использованию и быстрому поиску с оценкой достаточности для обеспечения бизнес-процессов.

Анализ зарубежного опыта применения цифровых технологий, позволил определить следующие технологии и факторы успеха в области цифровой трансформации деятельности компаний:
• интернет вещей (возможность на основе датчиков и меток собирать данные и контролировать бизнес-процессы);
• блокчейн-технологии (создание цифровых записей, защищенных от изменений после подписания);
• Индустрия 4.0. (новый концептуальный подход к организации производства с применением цифровых технологий: интернет вещей, искусственный интеллект, большие данные и др.);
• цифровые ценности, создающие преимущества по отношению к другим предприятиям, обладающим меньшими возможностями цифровизации.

Дополнительно, автор предлагает рассматривать как фактор, повышающий устойчивость функционирования компании, наличие собственной цифровой экосистемы (цифровой платформы), представляющей развитую цифровую инфраструктуру по взаимодействию участников в процессе производства и распределения продукции [Астафьева, 2021], а также наличие цифрового потенциала, то есть замещающих цифровых технологий, способствующих цифровизации бизнес-процессов.

Соответственно, при цифровой трансформации предприятия основное значение приобретают факторы, повышающие устойчивость функционирования предприятия, инновационные технологии, присущие цифровой платформе, и цепочка создания стоимости, заложенная в бизнес-модель предприятия.

### Анализ влияния экосистем на организацию бизнеса, управление бизнес-процессами и устойчивость / Analysis of the impact of ecosystems on business organisation, business process management and sustainability

Изменение бизнес-среды предприятия в рамках цифровых трансформаций привело к широкому распространению понятия «экосистема», в настоящее

время рассматриваемому как современная среда для организации взаимодействий различных субъектов экономической деятельности. Основными преимуществами экосистемного взаимодействия являются новые возможности, появляющиеся благодаря сетевым эффектам и преобладанию партнерских отношений при организации ведения бизнеса и использовании инфраструктуры.

В связи с тем, что раскрытие содержания понятия «экосистема» обладает разнообразием, то можно говорить о его многовариантности и зависимости от базовых свойств, закладываемых непосредственно в термин «система» и от принадлежности к виду и уровню деятельности.

На сегодняшний день можно выделить несколько подходов к классификации экосистем [Valkokari, 2015].

1. Экосистема на основе платформы (является отдельным направлением с различными направлениями развития: от понятия «торговых площадок» до «совокупности» рынков).

2. Бизнес-экосистемы, когда рассматривается только среда функционирования компании и внешнее окружение.

3. Инновационные экосистемы (ориентированы на создание и коммерциализацию инноваций; примером может служить создание кластеров как точек регионального роста).

Представленная классификация требует дальнейшей проработки и включения новых компонентов с учетом развития экосистемного подхода и появлению новых составляющих экосистемы как пространственной временной среды.

Экосистема, как неиерархичная структура, основана на принципе модульности, когда для получения необходимых эффектов и отдачи формируется конфигурация под установленные цели, но с потребностью в координации бизнес-процессов с учетом внутренних стандартов и регламентов, а также формировании схем совместного использования комплементарных ресурсов. В этой связи можно говорить о субъектах экономической деятельности, входящих в экосистему, как о создающих ценность за счет объединения взаимодополняющих ее компонентов и о создающих определенную структуру отношений, рассмотренную в работах таких ученых, как Г.Б. Клейнер [2018], A. Gawer [2014], M.A. Cusumano [2014], без объединения их в единый технологический процесс за счет вертикальной интеграции.

При этом компании сохраняют свою автономность и ориентированы на постоянное улучшение и внедрение инноваций технологического и управленческого характера.

В трудах X. Lecocq, V. Mangematin, R. Maucuer, S. Ronteau [2018] представлено новое понимание экосистемы и внешней среды при рассмотрении вопросов управления бизнес-моделями. Прежде всего они рассматривали понятие экосистемы и возможности формирования в ней бизнес-моделей с учетом изменений в поведении участников рынка, условий конкуренции и формирования стратегии.

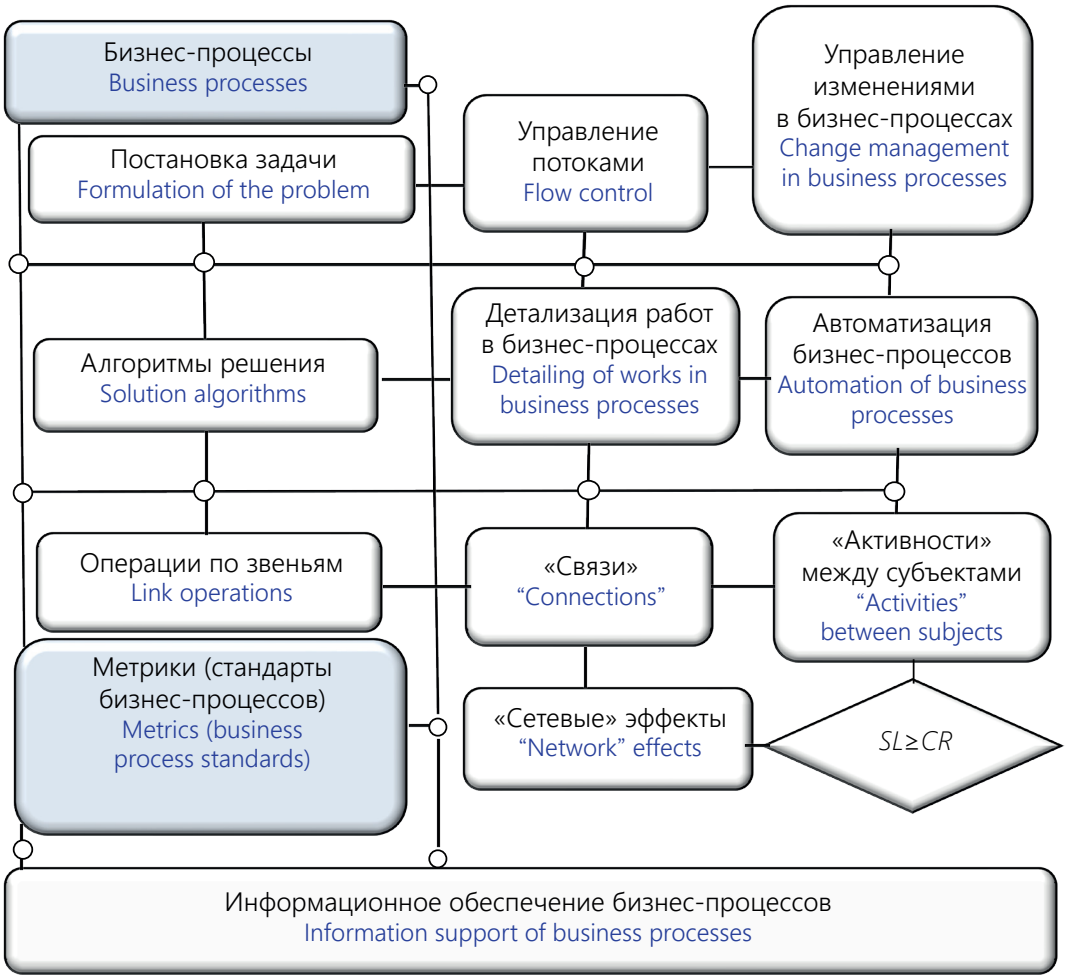
Методология исследования изменений внешней среды под воздействием цифровизации включает новые способы и методы анализа деятельности субъектов, определения и классификации экономических факторов, прежде всего связанных с условиями хозяйственной деятельности, государственного регулирования, экономической безопасности. Переход на экосистемное взаимодействие субъектов хозяйствования становится объективной необходимостью, приводящей к поиску инструментов координирования деятельности участников и построения новых схем создания ценностей с учетом появления новых экономических активов.

Формирование цифрового пространства сопровождается модернизацией промышленных отраслей и комплексов, изменениями в логистической деятельности и ресурсном обеспечении.

Представленное исследование показало, что переход к экосистемам требует переосмысления инструментов управления бизнес-процессами и определения возможности их встраивания в бизнес-модель предприятия, особенно в условиях быстро меняющегося рынка и интеграции участников в процессы сотрудничества по развитию экосистемы.

Однако в представленном исследовании не отражены методы и инструменты обеспечения устойчивости функционирования экосистемы, поэтому целесообразно обратить внимание на конфигурацию экосистемы, которая будет формироваться по основным бизнес-процессам, при этом должна быть постоянная оценка достижения показателей, отражающих состояние экосистемы как устойчивое. Формируемые в экосистеме взаимодействия позволяют представить полезность и отдачу основными составляющими будущей ценности, превращающейся в новый актив.

Взаимодействие в рамках экосистемы между участниками будет осуществляться по «ссылкам», образующим процессы интеграции и соединения как отдельных субъектов экономической деятельности, так и группы, что позволяет получить эффекты в виде усиления отдачи при «активности» субъектов цифровой площадки и обеспечивать устойчивость (см. рис.1).




*CR* – критическое число взаимодействий в цифровой экосистеме, создающее ценность при имеющейся мощности цифровой платформы / a critical number of interactions in the digital ecosystem that creates value with the available power of the digital platform.
*SL* – количество «соединений» между субъектами экономической деятельности / the number of "connections" between economic agents.

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

**Рис. 1.** Обеспечение устойчивости в цифровой экосистеме
Fig. 1. Ensuring sustainability in the digital ecosystem

«Сетевые» эффекты как проявления цифровых взаимодействий, приносящих доход, формируют новые активы, которые могут достигать более высокой стоимости по сравнению с другими активами предприятия.

При внедрении цифровых платформ, отражающих бизнес-модель компании, создаются условия для увеличения капитализации активов субъектов хозяйственной деятельности.

Основными инструментами согласования и упорядочивания бизнес-процессов являются формирование единой информационной среды, технологии производства, модели распределения ресурсов в экосистеме, требующие в дальнейшем внесения изменений в бизнес-модели участников экосистемы под общие правила и стандарты.

Метрики являются количественной характеристикой процесса и позволяют измерить его элементы и описать процессы относительно установленной точки отсчета. Основные стандарты описания бизнес-процессов позволяют определить относительную производительность предприятия для конкретной отрасли, тем самым формируются сведения по успешным практикам предприятий отрасли.

Применение в системе управления блокчейна как технологии распределенной сети, приводит к изменению процедуры принятия решений. Например, блокчейн-технологии принятия управленческих

решений, повышают прозрачность и ориентированы на алгоритмизацию управленческих решений.

При реализации бизнес-процессов в цифровой среде цифровые технологии можно представить как производительный фактор, позволяющий создавать сетевые эффекты.

Изменения, происходящие при бизнес-взаимодействиях в экосистеме, влияют на модель создания стоимости, в которой помимо продукта и цифровая услуга становится источником создания ценности при ее правильном предоставлении и использовании, а в рамках сетевого взаимодействия «соединение» участников приводит к получению взаимодополняющих ценностей в экосистеме. Добавленная стоимость становится распределенной по цепочке сформированного «сетевого» взаимодействия участников, в котором цифровые бизнес-модели и цифровые активы становятся ключевым элементом.

Существующая методология управления развитием бизнес-процессов в условиях цифровой экономики требует ее адаптации и корректировки под современные условия.

Взаимодействие субъектов хозяйственной деятельности в пространственной временной среде изменяет свое содержание и форму, и как следствие, появляются новые требования к устойчивости деятельности. Обеспечение устойчивости развития предприятий связано с анализом и мониторингом взаимодействий и их оценкой с учетом целевой ориентации экосистемного взаимодействия, одной из составляющих которого является создание цифровых активов и ценностей.

Современные модели обработки данных предоставляют новые возможности по построению моделей принятия решений в условиях цифровой среды и определению момента извлечения дохода в конкретном бизнес-процессе с учетом установленных метрик.

Отдельно следует определить составляющие выручки компаний, функционирующих в цифровой среде с учетом территориально-пространственного взаимодействия и географического охвата потребителей. Помимо расходов, связанных с производством и реализацией продукции, необходимо выделить: расходы на исследования и разработки, которые для поддержания устойчивости экосистемы должны осуществляться на постоянной основе; расходы на цифровизацию бизнес-процессов, бизнес аналитику.

Методологическое единство и целостность инструментария, применяемого при оценке эффективности бизнес-процессов, при сетевом взаимодействии позволяет определить «нерентабельные» или «затратные» бизнес-процессы, снижающие эффективность хозяйственной деятельности.

Изменение бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации позволяет сформировать ресурсный потенциал для реализации инновационных решений, адаптировать инструменты регулирования под отраслевую специфику и сформировать современную архитектуру осуществляемых бизнес-процессов.

Анализ теоретических подходов к реструктуризации бизнес-процессов при цифровой трансформации показал необходимость определения одних и тех же процедур, и операций, исполняемых разными участниками с определением их эффективности и полезности. При построении бизнес-модели, алгоритмизированные процессы оказывают наибольшее влияние на процессы трансформации входов и выходов и позволяют сократить время реализации и снизить трудоемкость.

Ценности, создаваемые платформенными образованиями, позволяют снизить издержки функционирования предприятий и получить доступ к различным сервисам, что ускоряет процесс адаптации производства под новые потребности промышленного предприятия и обеспечивает связь между изменениями в бизнес-процессах и бизнес-моделью.

При внесении изменений в бизнес-процессы следует провести анализ цифровой зрелости промышленного предприятия, определить «цифровизацию» отдельных бизнес-процессов, обосновать потребность в изменениях, определить возможность сотрудничества с другими участниками, определить производственно-логистическую схему при сетевом взаимодействии участников и возможность комплементарности активов, провести группировку ресурсов и сформировать модель их распределения по бизнес-процессам. Предложенный перечень мероприятий позволяет определить новую бизнес-модель, соответствующую платформе с возможностью интеграции бизнес-операций.

Формирование механизма управления устойчивым развитием промышленности требует концептуальной интерпретации роли ресурсного потенциала в обеспечении равновесного состояния, а также определения взаимосвязи между процессами производства, логистическими процессами, процессами управления инновациями, управления ресурсами и управления знаниями.

Определение связи между представленными процессами управления обусловлено потребностью в определении целесообразности реализации инновационных технологий и рационализации цифровой трансформации бизнес-процессов.

Эффективность управления будет зависеть от организованности, упорядоченности, сбалансированности и надежности элементов цифровой экосистемы, возможности обоснования последовательности операций, входящих в каждый процесс, определения взаимосвязи со смежными бизнес-процессами с целью их дальнейшей алгоритмизации при цифровой трансформации и определения сроков выполнения операций.

Реализация каждого процесса в рамках управленческого цикла целесообразно оценивать с учетом интеграции взаимодействий и получаемых эффектов. Структурные взаимосвязи бизнес-процессов должны учитываться при изменении бизнес-модели и при формировании программы развития предприятия, что позволит повысить результативность инновационной деятельности и обеспечить достижение синергетического эффекта. Равномерное перемещение ресурсных потоков внутри бизнес-процессов достигается за счет разработанной схемы распределения.

При постоянном мониторинге изменений в экосистеме и оценке тенденций развития экономики осуществляется корректировка программы развития промышленного предприятия. Для рационализации взаимосвязей между основными участниками, необходимо разработать протокол взаимодействий и определить способы оптимизации использования ресурсов в условиях экосистемы. Данные по бизнес-процессам отражаются в информационной системе промышленного предприятия, что обеспечивает прозрачность в распределении ресурсов по процессам и операциям, позволяет своевременно идентифицировать отклонения в работе и принять корректирующие решения.

В результате последовательного осуществления действий процесса, можно разработать управленческое решение, позволяющее избежать необоснованности принятия решений и оценить эффект от сформированных сетевых взаимодействий. Определение ключевых показателей результативности и инструментов идентификации отклонений в системе направлено на обеспечение устойчивого развития промышленного предприятия.

Методология развития бизнес-процессов должна базироваться на объективной информации об особенностях управления технологическими и управленческими инновациями промышленного предприятия, определении возможностей к адаптации системы под тенденции цифровизации. Это позволит определить возможности развития и повысить качество принимаемых управленческих решений, а также повысить устойчивость архитектуры цифровой экоситсемы.

Развитие бизнес-процессов в условиях цифровой среды включает идентификацию участников с целью отслеживания результативности деятельности и определения потенциала дальнейшего развития в рамках экосистемы, выявления особенностей формирования и развития структуры взаимосвязей, координацию деятельности участников с целью достижения целей по обеспечению устойчивости. При анализе совокупности участников цифровой экосистемы следует определять системообразующие связи, которые в первую очередь будут упорядочиваться под целевые назначения системы, обладать свойствами самонастройки и самооптимизации за счет цифровых технологий управления и управления знаниями.

Бизнес-модель позволяет получить представление о формировании «ценностей» между участниками бизнес-процессов, согласовать и взаимоувязать деятельность участников цифрового пространства (определить отношения между упорядоченным множеством субъектов деятельности) и определить потенциальные выгоды.

В цифровой экономике сетевые взаимодействия между участниками направлены на сокращение издержек и получение новых эффектов. Цифровая экосистема становится внешней средой, что требует создания новый методики отражающей принципы, способы и методы экосистемного взаимодействия и способствующей адаптации компаний к цифровым условиям.

Внедрение в бизнес-процессы цифровых технологий приводит к цифровой трансформации бизнеса, преобразованию структуры предприятия и схем отношений между поставщиками и потребителями, позволяющим в дальнейшем повысить производительность, сократить издержки производства, повысить качество работ и услуг, повысить конкурентоспособность. Развитие бизнес-процессов в условиях цифровой экономики направлено на создание устойчивой бизнес-модели предприятия, способной адаптироваться к цифровым изменениям и осуществлять эффективную деятельность в новых экономических условиях.

Среди основных направлений развития бизнес-процессов при цифровой трансформации можно выделить непосредственно его автоматизацию (цифровизацию) с заменой части выполняемых работ программными решениями; управление данными с целью разработки ресурсных моделей; моделей поведения потребителя; прогнозные модели развития, управление инновациями (ориентир на постоянное улучшение управленческих решений, новые направления деятельности, изменение технологии); управление ценностью (формирование

сетевых эффектов от взаимодействий участников хозяйственной деятельности).

Цифровая экономика меняет подходы к организации бизнеса, «экосистема» приобретает новое понимание и смысл применительно к форме ведения бизнеса при платформенных образованиях. Внешняя среда предприятия при цифровой экономике представляется как цифровая экосистема, в которой взаимодействуют участники бизнеса, появляется отдача от ее непосредственного внедрения, возникают новые формы конкуренции и интеграции, привычные горизонтальные и вертикальные структуры, как классические формы организации взаимодействия, становятся экосистемными.

Таким образом, взаимодействие субъектов в рамках платформы происходит за счет объединения их в группы, при этом объединяться могут и разнородные субъекты, например, компании разных сфер экономики, но участвующие в той или иной мере в обеспечении производственного или логистического процесса или объединения относительно конкретного ресурса или технологии.

## Результаты исследования и рекомендации / Study results and recommendations

Современную цифровую экосистему можно представить как набор внешних и внутренних активов. Внешние активы — это набор цифровых сервисов с услугами, технологиями, приложениями и другими цифровыми продуктами, с помощью которых будут создаваться ценности и предложения. Внутренние активы – это инфраструктура цифровой площадки, бизнес-модель, алгоритмы взаимодействия, инструменты для развития экосистемы с целью повышения ценности и отдачи.

Таким образом, рекомендовано при анализе деятельности предприятия в условиях цифровой экономики рассматривать собственную цифровую среду как новую модель бизнеса, проектирование которой осуществляется с учетом требований, необходимых для достижения эффектов от взаимодействия участников при оценке распространения применения цифровых технологий и коммуникаций в бизнес-процессах предприятия.

Следовательно, именно цифровая «зрелость» бизнеса позволяет интегрировать цифровые технологии в бизнес-процессы и применять инновационные цифровые технологии в бизнес-модели, что позволяет утверждать, что именно цифровые технологии трансформируют процессы за счет синергии, порождающей появление новых цифровых технологии в экосистеме.

## Заключение / Conclusion

Методология развития бизнес-процессов с учетом происходящих цифровых трансформаций выходит за рамки классического понимания внешней среды предприятия, что отражается на способах и методах управления бизнес-процессами.

Выбор новых подходов к формированию бизнес-модели предприятия происходит в контексте платформенных образований, что в свою очередь влияет на результаты хозяйственной деятельности и на качество управления процессами. Цифровая экономика вносит существенные изменения в структуру взаимодействия участников производственного процесса, меняет подход к анализу конкурентных сил в сторону анализа экосистемного взаимодействия участников и развитости цифровой платформы, получения положительных эффектов от их взаимодействия на принципах сотрудничества при анализе ресурсного обеспечения. Конкурентные преимущества предприятия оцениваются непосредственно в контексте разработанной бизнес-модели, схем ресурсного обеспечения субъекта экономической деятельности в рамках взаимодействия с другими участниками с целью обеспечения устойчивого развития предприятия.

### Список литературы

*Астафьева О.Е.* (2021). Формирование механизма устойчивого развития угольной промышленности // Уголь. № 3 (1140). С. 10–12. http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2021-3-10-13

*Астафьева О.Е.* (2021). Формирование механизма устойчивого развития угольной промышленности на основе нового подхода к использованию ресурсов при экосистемном взаимодействии // Уголь. № 6 (1143). С. 15–17. http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2021-6-15-17

### References

Astafyeva O.E. (2021), “Formation of the mechanism of sustainable development of the coal industry”, *Ugol’ / Russian Coal Journal*, no. 3 (1140), pp. 10–12. (In Russian). http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2021-3-10-13

Astafyeva O.E. “Formation of a mechanism for the sustainable development of the coal industry based on a new approach to the use of resources in ecosystem interaction”, *Ugol’ / Russian Coal Journal*, 2021, no. 6 (1140), pp. 15–17. (In Russian). http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2021-6-15-17

*Бутковская Г.В., Сумарокова Е.В.* (2019). Цифровые стратегии компаний: потенциал роста и причины провала // E-Management. Т. 2, № 3. С. 48–57. https://doi.org/10.26425/2658-3445-2019-3-48-57

*Клейнер Г.Б.* (2011). Новая теория экономических систем и ее приложения // Вестник РАН. Т. 81, № 9. С. 794–811.

*Клейнер Г.Б.* (2018). Социально-экономические экосистемы в свете системной парадигмы // Сборник трудов V Международной научно-практической конференции – биеннале «Системный анализ в экономике», 21–23 ноября 2018 г. / под общей редакцией Г.Б. Клейнера, С.Е. Щепетовой. М.: Прометей. С. 5–14.

*Положихина М.А.* (2019). Регулирование процесса цифровизации экономики: европейский и российский опыт // Россия и современный мир. № 4. С. 64-81. https://doi.org/10.31249/rsm/2018.04.06

*Черешкин Д.С., Цыгичко В.Н.* (2019). Антикризисное управление социально-экономической системой в условиях цифровой экономики // Информационное общество. № 4-5. С. 44–53.

*Gawer A., Cusumano M.A.* (2014). Industry platforms and ecosystem innovation // Journal of Product Innovation Management. V. 31, No. 3. Pp. 417–433. https://doi.org/10.1111/jpim.12105

*Kavadias S., Ladas K., Loch C.* (2016). The transformative business model // Harvard Business Review. Pp. 90–98. Режим доступа: https://search.proquest.com/docview/1827622937?accountid=15518 (дата обращения: 10.09.2021).

*Kircherr J., Reike D., Heckert M.* (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions // Resources, Conservation and Recycling. V. 127. Pp. 221–232. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

*Lecocq X., Mangematin V., Maucuer R., Ronteau S.* (2018). Du modèle d'affaires à l'écosystème: comprendre les transformations en cours [От бизнес-модели к экосистеме: понимание происходящих преобразований] // Finance Contrôle Stratégie [Стратегия финансового контроля]. NS-1. Режим доступа: https://doi.org/10.4000/fcs.2072 (дата обращения: 10.09.2021).

*Valkokari K.* (2015). Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them // Technology Innovation Management Review. V. 5, No. 8. Pp. 17–24. https://doi.org/10.22215/timreview/919

Butkovskaya G.V., and Sumarokova E.V. (2019), "Digital strategies of companies: growth potential and reasons for failure", *E-Management*, vol. 2, №. 3, pp. 48–57. (In Russian). https://doi.org/10.26425/2658-3445-2019-3-48-57

Chereshkin D.S., and Tsygichko V.N. (2019), "Anti-crisis management of the socio-economic system in the digital economy", *Information Society*, no. 4-5, pp. 44–53. (In Russian).

Gawer A., and Cusumano M.A. (2014), "Industry platforms and ecosystem innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, no. 3, pp. 417–433. https://doi.org/10.1111/jpim.12105

Kavadias S., Ladas K., and Loch C. (2016), "The transformative business model", *Harvard Business Review*, pp. 90–98. Available at: https://search.proquest.com/docview/1827622937?accountid=15518 (accessed 10.09.2021).

Kircherr J., Reike D., and Heckert M. (2017), "Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions", *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 127, pp. 221–232. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

Kleiner G.B. (2011), "New theory of economic systems and its applications", *Vestnik Rossijskoj Akademii Nauk*, vol. 81, no. 9, pp. 794–811. (In Russian).

Kleiner G.B. (2018), "Socio-economic ecosystems in the light of the systemic paradigm", *Collection of scientific papers of the Vth International Scientific and Practical Conference – Biennale "System analysis in economics"*, November 21–23, 2018, under general edition of G.B. Kleiner, S.E. Shchepetova, Prometei Moscow, Russia, Moscow, Russia, pp. 5–14. (In Russian).

Lecocq X., Mangematin V., Maucuer R., and Ronteau S. (2018), "From business model to ecosystem: understanding the transformation taking place" ["Du modèle d'affaires à l'écosystème : comprendre les transformations en cours"], *Financial Control Strategy* [*Finance Contrôle Stratégie*], NS-1. Available at: https://doi.org/10.4000/fcs.2072 (accessed 10.09.2021). (In French).

Polozhikhina M.A. (2019), "State regulation of digitalization of the economy: European and Russian experience", *Russia and the Contemporary World*, no. 4, pp. 64–81. (In Russian). https://doi.org/10.31249/rsm/2018.04.06

Valkokari K. (2015), "Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them", *Technology Innovation Management Review*, 2015, vol. 5, no. 8, pp. 17–24. https://doi.org/10.22215/timreview/919

УДК 332.142.4 JEL R11, Q01, O44 DOI: https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-4-75-87
Получено: 02.09.2021 Статья доработана после рецензирования: 19.10.2021 Принято: 10.11.2021

# Модель циркулярной экономики как перспективное направление перехода к региональной эколого-экономической сбалансированности

**Дьяков Максим Юрьевич**

Канд. экон. наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7527-6018, e-mail: ekftig@mail.ru

ФГБУН Тихоокеанского института географии Дальневосточного отделения Российской академии наук (Камчатский филиал), 683000, ул. Партизанская, 6, г. Петропавловск-Камчатский, Российская Федерация

## Аннотация

В статье представлены результаты анализа возможностей перехода экономики региона к циркулярной экономической модели. В соответствии с целью статьи выявлены основные виды экономической деятельности и инструменты, позволяющие осуществить такой переход в Камчатском крае. Проанализированы принципы циркулярной экономики, а также ее преимущества перед традиционной «линейной» моделью. На примере Камчатского края проанализированы предпосылки и перспективы перехода региона к модели циркулярной экономики с точки зрения сложившейся структуры производства товаров и услуг. Средствами MS Exel проанализирована структура валового регионального продукта, по результатам которого выявлены основные, перспективные для перехода к циркулярной модели, виды экономической деятельности. Проанализированы региональные показатели по утилизации и обезвреживанию отходов, вычислены цепные коэффициенты роста доли утилизированных и обезвреженных отходов по России в целом, по Дальневосточному федеральному округу и Камчатскому краю. По результатам расчета сделан вывод об отставании значений коэффициентов для края по сравнению со значениями по всей России и Дальневосточному федеральному округу. Выделен ряд инструментов финансово-экономического, технологического, правового и информационного характера, применение которых позволяет реализовать переход к циркулярной экономической модели. В качестве наиболее перспективных видов экономической деятельности для такого перехода названы рыболовство, энергетика, туризм, сфера переработки и утилизации отходов. По результатам работы сделан вывод о важности продолжения исследований различных аспектов перехода к циркулярной экономике, а также о необходимости постоянных скоординированных усилий для его реализации.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, эколого-экономическая сбалансированность, циркулярная экономика, инновации, рыбное хозяйство, возобновляемая энергетика, туризм, Камчатский край

**Для цитирования:** Дьяков М.Ю. Модель циркулярной экономики как перспективное направление перехода к региональной эколого-экономической сбалансированности//Управление. 2021. Т. 9. № 4. С. 75–87. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-75-87

© Дьяков М.Ю., 2021.
Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Received: 02.09.2021 Revised: 19.10.2021 Accepted: 10.11.2021

# The circular economy model as a promising path towards regional ecological and economic balance

**Maxim Yu. Dyakov**

Cand. Sci. (Econ.), ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7527-6018, e-mail: ekftig@mail.ru

Pacific Geographical Institute Far Eastern Branch of Russian Academy of Sciences (Kamchatka branch), 6, Partizanskaya str., Petropavlovsk-Kamchatsky, 683000, Russia

## Abstract

The article presents the results of an analysis of the possibilities for the transition of the region's economy to a circular economic model. According to the aim of this article the main economic activities and tools for making such a transition in Kamchatka Territory have been identified. The principles of the circular economy and its advantages over the traditional "linear" model have been analysed. On the example of the Kamchatka Territory, the preconditions and prospects for the region's transition to a circular economy model in terms of the existing structure of production of goods and services have been analysed. Using MS Excel tools, the structure of the gross regional product has been analysed, according to the results of which the main economic activities that are promising for the transition to a circular model have been identified. Regional indicators for waste recycling and neutralisation have been analysed, and chain coefficients have been calculated for growth in the share of recycled and neutralised waste for Russia as a whole, for the Far Eastern Federal District and Kamchatka Territory. Based on the results of the calculation, it has been concluded that the coefficient values for the Kamchatka Territory lag behind those for the whole of Russia and the Far Eastern Federal District. A number of financial and economic, technological, legal and informational tools have been identified, the use of which makes it possible to implement the transition to a circular economic model. Fisheries, energy, tourism, recycling and waste management have been identified as the most promising economic activities for such a transition. The findings conclude that it is important to continue research into the various aspects of the transition to a circular economy, as well as continued coordinated efforts are needed to implement it.

**Keywords:** sustainable development, ecological and economic balance, circular economy, innovations, fisheries, renewable energy, tourism, Kamchatka Territory

**For citation:** Dyakov M.Yu. (2021). The circular economy model as a promising path towards regional ecological and economic balance. *Upravlenie / Management (Russia)*, 9 (4), pp. 75–87. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-75-87

© Dyakov M.Yu., 2021.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Введение / Introduction

К настоящему времени необходимость достижения устойчивого развития является предметом согласия как в научном сообществе, так и в мировой политике. Этот факт был отражен, в частности, в Рио-де-Жанейрской декларации по окружающей среде и развитию, принятой Конференцией Организации Объединенных наций по окружающей среде и развитию в 1992 г.[1], а также продолжающих ее саммитах «Рио+5», «Рио+10» и «Рио+20»[2], в Йоханнесбургской декларации по устойчивому развитию[3], а также на Конференции по изменению климата в Париже в 2015 г.[4]. На уровне Российской Федерации необходимость такого перехода была отмечена в Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию[5].

Одним из неотъемлемых аспектов такой устойчивости на уровне регионов является достижение региональной эколого-экономической сбалансированности, под которой понимается такое соотношение природно-ресурсного потенциала территории с потребностями ее социально-экономического развития, которое дает возможность для оптимального воспроизводства как природного, так и человеческого и произведенного капитала [Замятина, 2016]. Недостаточная освоенность и ресурсный характер экономики регионов российского Дальнего Востока, и, в частности, Камчатского края, придает повышенную актуальность достижению для них эколого-экономической сбалансированности как одного из аспектов устойчивого развития. Это состояние устойчивости и сбалансированности может быть достигнуто лишь при условии перехода на новые принципы производства и потребления.

И к сегодняшнему дню в мировой науке и практике не только сложилось концептуальное видение такого перехода, но и происходит его активная реализация. Экономическая модель, основанная на новых принципах, получила название циркулярной (от англ. circular economy – экономика замкнутого типа), или «зеленой» экономики. При некоторой разности акцентов в целом эти концепции предлагают общее понимание экономических и социальных процессов, оптимальных для дальнейшего развития на глобальном, национальном и региональном уровне.

## Основные принципы и преимущества циркулярной экономической модели / Basic principles and advantages of the circular economic model

Теоретической основой модели циркулярной экономики являются труды Фонда Эллен Макартур[6, 7, 8], где сформулированы ее основные принципы и положения. В настоящее время можно упомянуть целый ряд теоретических и прикладных исследований в этой области. Так, анализ определений самого термина «циркулярная экономика» представлен в [Kircherr et al., 2017]. Теоретический анализ взаимосвязи концепций циркулярной экономики и устойчивого развития проведен авторами [Gesissdoerfer et al., 2017]. В работе [Alcayaga et al., 2019] рассмотрены вопросы цифровизации в циркулярной экономике и интеграции циркулярных технологий с интернетом вещей. Проблемам управления твердыми отходами посвящена работа [Hoornweg et al., 2013].

Среди отечественных исследователей работу в данной области ведет С.Н. Бобылев [Бобылев, 2020]. И.П. Глазырина и И.А. Забелина провели пространственный анализ по российским регионам и структурировали их с позиций «зеленой» экономики [Глазырина, Забелина, 2017].

---

[1] Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию (принята Конференцией Организации Объединенных наций по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, 3–14 июня 1992 г.) // Организация объединенных наций. Режим доступа: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml (дата обращения: 13.08.2021).

[2] Конференция Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию «Рио+20». Рио-де-Жанейро, 20–22 июня 2012 г. // Организация объединенных наций. Режим доступа: https://www.un.org/ru/events/pastevents/rio20.shtml (дата обращения: 13.08.2021).

[3] Йоханнесбургская декларация по устойчивому развитию (принята на Всемирной встрече на высшем уровне по устойчивому развитию, Йоханнесбург, Южная Африка, 26 августа – 4 сентября 2002 г.) // Организация объединенных наций. Режим доступа: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/decl_wssd.shtml (дата обращения: 13.08.2021).

[4] Adoption of the Paris agreement (Twenty-first session of Conference of the Parties. Paris, November 30 – December 11, 2015) // United Nations Framework Convention on Climate Change. Режим доступа: http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09r01.pdf (дата обращения: 13.08.2021).

[5] Указ Президента Российской Федерации от 01.04.1996 № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» // Президент России. Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/9120/page/1 (дата обращения: 13.08.2021).

[6] *Ellen MacArthur Foundation* (2015). Delivering the Circular Economy: a Toolkit for Policymakers. Режим доступа: https://emf.thirdlight.com/link/kewgovk138d6-k5kszv/@/preview/1?o (дата обращения: 13.08.2021).

[7] *Ellen MacArthur Foundation* (2019). Circularity Indicators: An Approach to Measuring Circularity (Methodology). Режим доступа: https://emf.thirdlight.com/link/3jtevhlkbukz-9of4s4/@/preview/1?o (дата обращения: 13.08.2021).

[8] *Ellen MacArthur Foundation* (2013). Towards the Circular Economy. V. 1: An Economic and Business Rationale for an accelerated transition. Режим доступа: https://emf.thirdlight.com/link/x8ay372a3r11-k6775n/@/preview/1?o (дата обращения: 13.08.2021).

Н.В. Пахомова, К.К. Рихтер и М.А. Ветрова исследовали вопрос о состоянии и перспективах развития циркулярной экономики в России [Пахомова и др., 2017]. В работах Д.В. Валько были рассмотрены вопросы о состоянии понятийного аппарата, касающегося циркулярной экономики, в отечественной науке [Валько, 2019], а также возможные положительные экономические эффекты от ее функционирования [Валько, 2018].

Принципы и перспективы «зеленой» экономики раскрыты в работе немецкого исследователя Р. Фюкса [2016]. М.Ф. Замятина в результате проделанного анализа [2018] предлагает основные направления формирования модели «зеленой» экономики в Российской Федерации. Вопросы «зеленых» инвестиций в странах G20 освещаются в исследовании О. Богачевой и О. Смородинова [Богачева, Смородинов, 2017]. В работах З. Подобы, Д. Крышневой [2018] и С. Чебанова [2019] затронуты проблемы развития «зеленой» энергетики в странах БРИКС и перспективы финансирования «зеленой» экономики через суверенные фонды. В целом можно отметить, что отечественные исследования в области циркулярной и «зеленой» экономики находятся еще на начальном этапе, их сравнительно немного, но они приобретают все большую актуальность.

Согласно определению, приведенному в докладе Фонда Эллен Макартур, «циркулярная экономика – это промышленная система, которая является восстановительной или регенеративной по замыслу и структуре. Она заменяет концепцию конца срока службы на концепцию восстановления и перехода к использованию возобновляемых источников энергии[9].

Следует подчеркнуть, что при упоминании этой новой экономической модели речь идет не просто о какой-то отдельной отрасли, группе отраслей или видов экономической деятельности, а именно о всеобъемлющем переходе экономических отношений, процессов и систем на новые принципы функционирования. Суть этих принципов в противовес старой («линейной») экономической модели заключается в цикличности процессов производства. Если для «линейного» производства была характерна эксплуатация ресурсов по схеме «добыча – использование – захоронение отходов», то для экономики замкнутого цикла характерна так называемая схема 3R (от англ. Reduce – сократи, Reuse – используй повторно, Recycle – перерабатывай), в которой первый компонент означает сокращение потребления невозобновляемых ресурсов и замещение их возобновляемыми, второй – максимальную эффективность при использовании произведенной продукции, и третий – переработку и повторное использование отходов.

Также к базовым принципам циркулярной экономики относят: сбережение природного капитала за счет эффективного управления; максимизацию повторного использования продукции и материалов; своевременное выявление и купирование негативных экстерналий [Пахомова и др., 2017].

Среди преимуществ перехода к циркулярной экономике называют снижение антропогенной нагрузки на окружающую среду; уменьшение зависимости от вовлечения первичных ресурсов, в том числе импортных; повышение ресурсоэффективности производства и соответствующее снижение издержек; появление новых возможностей и направлений для бизнеса; развитие инфраструктуры и высоких технологий [Валько, 2018].

Можно выделить ряд аспектов, в которых хорошо заметны различия между линейной и циркулярной экономикой.

*Воспроизводственный аспект*. При рассмотрении с точки зрения воспроизводства можно отметить, что цепочки добавленной стоимости при переходе к переработке отходов и повторному использованию их в качестве сырья приобретают циклический характер.

*Технологический аспект*. В этом ключе отличие циркулярной экономики заключается как в переработке отходов в новое сырье, так и в замещении в самих производимых продуктах традиционных материалов на более безопасные и экологичные.

*Маркетингово-потребительский аспект*. В этом аспекте хорошо заметны многие из уже существующих схем потребления и продвижения современных продуктов. В частности, к ним относится сервисизация, или потребление продукта как услуги. В этом случае он покупается не как товар, а как услуга, предоставляемая производителем. При этом продукт может быть использован неоднократно в случае отказа от его дальнейшего использования, а сам он остается в собственности производителя, и на производителе же остаются задачи по техническому обслуживанию. Другой, ставшей уже популярной схемой можно считать совместное потребление или использование продукта. Они получили распространение, например, в области транспорта и аренды жилья. И, наконец, к этим же схемам можно отнести увеличение жизненного цикла и повторное использование произведенной продукции. Все эти схемы позволяют снизить количество

[9] *Ellen MacArthur Foundation* (2015). Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition. Режим доступа: https://emf.thirdlight.com/link/x8ay372a3r11-k6775n/@/preview/1?o (дата обращения: 13.08.2021).

производимой продукции без ущерба для потребления. Таким образом, качество жизни потребителей в этом отношении остается на прежнем уровне при снижении объема потребляемых для этого ресурсов.

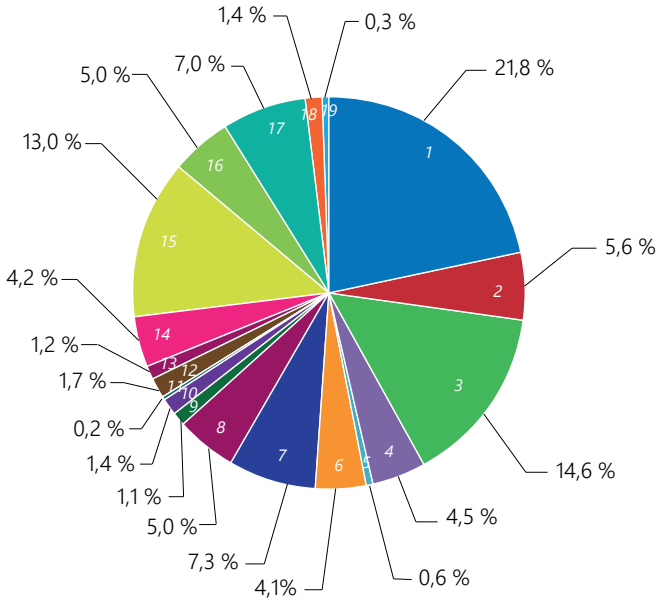
Все указанные преимущества дают основания считать модель циркулярной экономики перспективным направлением перехода к региональной эколого-экономической сбалансированности, поскольку их применение позволит снизить объем изъятия первичных ресурсов при повышении эффективности использования уже задействованных, и повышении уровня технологического и социально-экономического развития в регионе.

## Переход к циркулярной экономике в Камчатском крае: текущие тренды / Transition to a circular economy in Kamchatka Territory: current trends

Для изучения вопроса о перспективах перехода экономики Камчатского края к модели циркулярной экономики были проанализированы некоторые статистические показатели. Информационную базу составили материалы государственной статистики, их обработка производилась стандартными средствами MS Exel.

Первым из анализируемых показателей стала структура краевого валового регионального продукта (рис.1)[10].

[10] Александрова О.А. и др. (2020). Регионы России. Социально-экономические показатели: Статистический сборник. М.: Росстат. 1242 с.




- *1* – сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство, рыбоводство
  agriculture, forestry, hunting, fishing and fish farming
- *2* – добыча полезных ископаемых
  mining and quarrying
- *3* – обрабатывающие производства
  manufacturing industries
- *4* – обеспечение электроэнергией, газом, паром
  provision of electricity, gas, steam; 4 - electricity, gas, steam
- *5* – водоснабжение, водоотведение, сбор отходов, ликвидация
  water supply, sewage, waste collection, disposal
- *6* – строительство
  construction
- *7* – торговля оптовая и розничная, ремонт автомобилей
  wholesale and retail trade, car repair
- *8* – транспортировка и хранение
  transportation and storage
- *9* – деятельность гостиниц и общепита
  activities of hotels and catering
- *10* – информация и связь
  information and communication
- *11* – финансовая деятельность и страхование
  financial activities and insurance
- *12* – операции с недвижимостью
  real estate operations
- *13* – научно-техническая деятельность
  scientific and technical activities
- *14* – административная деятельность
  administrative activities
- *15* – государственное управление, обеспечение военной безопасности, социальное обеспечение
  public administration, military security, social security
- *16* – образование
  education
- *17* – здравоохранение и социальные услуги
  health care and social services
- *18* – культура, спорт, организация досуга и развлечений
  culture, sport, organisation of leisure and entertainment
- *19* – организация прочих видов услуг
  organisation of other types of services
- *20* – деятельность домашних хозяйств как работодателей
  activities of households as employers

Составлено автором по материалам источника[10] / *Compiled by the author on the materials of the source*[10]

**Рис. 1.** Структура валового регионального продукта Камчатского края в 2018 г., в процентах к общей добавленной стоимости
Fig. 1. Gross regional product (GRP) structure of Kamchatka Territory in 2018, in a percentage of total value added

Из приведенных данных видно, что основными видами экономической деятельности, дающими наибольший вклад в валовую добавленную стоимость, являются:

• сельское хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство (для Камчатского края, в первую очередь, рыболовство и рыбоводство);
• государственное управление и обеспечение военной безопасности;
• обрабатывающие производства;
• торговля;
• добыча полезных ископаемых.

Среди данных видов деятельности наибольшего внимания с точки зрения перехода к циркулярной модели заслуживают рыболовство и рыбоводство, обрабатывающие производства, а также добыча полезных ископаемых. С одной стороны, они вносят существенный вклад в экономическую активность в регионе, а с другой – имеют широкие перспективы с точки зрения технологической модернизации.

Ниже в таблицах 1 и 2 приведены сравнительные показатели по утилизации и обезвреживанию отходов, характеризующие состояние этой сферы с точки зрения объемов и динамики.

[11] Рыбальский Н.Г. *и др.* (2017). О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2016 году: Государственный доклад. М.: Минприроды России; НИА-Природа. 760 с.

[12] О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2019 году: Государственный доклад (2020). М.: Минприроды России; МГУ имени М.В. Ломоносова. 1000 с.

*Таблица 1*

**Объем утилизации и обезвреживания отходов**

| Показатель | 2010 г. | 2012 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | В среднем за период |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Российская Федерация | | | | | | | | | |
| Объем образования отходов, млн т | 3 735 | 5 008 | 5 268 | 5 060 | 5 441 | 6 221 | 7 266 | 7 751 | 5 719 |
| Объем утилизации и обезвреживания отходов, млн т | 1 738 | 2 348 | 2 357 | 2 685 | 3 244 | 3 265 | 3 818 | 3 882 | 2 917 |
| Доля утилизированных и обезвреженных отходов, % | 46,5 | 46,9 | 44,7 | 53,1 | 59,6 | 52,5 | 52,6 | 50,1 | 50,7 |
| Дальневосточный федеральный округ | | | | | | | | | |
| Объем образования отходов, млн т | 311 | 448 | 436 | 446 | 477 | 632 | 1 231 | 893 | 609 |
| Объем утилизации и обезвреживания отходов, млн т | 311 | 261 | 218 | 206 | 231 | 259 | 443 | 518 | 306 |
| Доля утилизированных и обезвреженных отходов, % | 100 | 58,2 | 50,1 | 46,2 | 48,3 | 41,0 | 36,0 | 58,0 | 54,7 |
| Камчатский край | | | | | | | | | |
| Объем образования отходов, млн т | 0,448 | 0,494 | 0,486 | 0,573 | 1,324 | 6,724 | 8,880 | 9,542 | 3,6 |
| Объем утилизации и обезвреживания отходов, млн т | 0,128 | 0,113 | 0,075 | 0,054 | 0,092 | 0,044 | 0,020 | 0,212 | 0,1 |
| Доля утилизированных и обезвреженных отходов, % | 28,6 | 22,9 | 15,4 | 9,4 | 6,9 | 0,7 | 0,2 | 2,2 | 10,8 |

Составлено автором по материалам источников[11, 12]

Table 1. **Volume of waste disposal and neutralisation**

| Region | 2010 | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | On average over the period |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Russian Federation | | | | | | | | | |
| Waste generation, million tonnes | 3 735 | 5 008 | 5 268 | 5 060 | 5 441 | 6 221 | 7 266 | 7 751 | 5 719 |
| Volume of waste disposal and neutralisation, million tonnes | 1 738 | 2 348 | 2 357 | 2 685 | 3 244 | 3 265 | 3 818 | 3 882 | 2 917 |

End of table 1

| Region | 2010 | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | On average over the period |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percentage of recycled and neutralised waste, % | 46.5 | 46.9 | 44.7 | 53.1 | 59.6 | 52.5 | 52.6 | 50.1 | 50.7 |
| Far Eastern Federal District | | | | | | | | | |
| Waste generation, million tonnes | 311 | 448 | 436 | 446 | 477 | 632 | 1 231 | 893 | 609 |
| Volume of waste disposal and neutralisation, million tonnes | 311 | 261 | 218 | 206 | 231 | 259 | 443 | 518 | 306 |
| Percentage of recycled and neutralised waste, % | 100 | 58.2 | 50.1 | 46.2 | 48.3 | 41.0 | 36.0 | 58.0 | 54.7 |
| Kamchatka Territory | | | | | | | | | |
| Waste generation, million tonnes | 0.448 | 0.494 | 0.486 | 0.573 | 1.324 | 6.724 | 8.880 | 9.542 | 3.6 |
| Volume of waste disposal and neutralisation, million tonnes | 0.128 | 0.113 | 0.075 | 0.054 | 0.092 | 0.044 | 0.020 | 0.212 | 0.1 |
| Percentage of recycled and neutralised waste, % | 28.6 | 22.9 | 15.4 | 9.4 | 6.9 | 0.7 | 0.2 | 2.2 | 10.8 |

Compiled by the author on the materials of the sources[11, 12]

*Таблица 2*

**Цепной коэффициент роста доли утилизированных и обезвреженных отходов**

| Регион | 2012 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Российская Федерация | 1,01 | 0,95 | 1,19 | 1,12 | 0,88 | 1,00 | 0,95 |
| Дальневосточный федеральный округ | 0,58 | 0,86 | 0,92 | 1,05 | 0,85 | 0,88 | 1,61 |
| Камчатский край | 0,80 | 0,67 | 0,61 | 0,74 | 0,09 | 0,34 | 9,86 |

Составлено автором по материалам источников[11, 12]

Table 2. **Chain rate of increase in the share of recycled and neutralised waste**

| Region | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Russian Federation | 1.01 | 0.95 | 1.19 | 1.12 | 0.88 | 1.00 | 0.95 |
| Far Eastern Federal District | 0.58 | 0.86 | 0.92 | 1.05 | 0.85 | 0.88 | 1.61 |
| Kamchatka Territory | 0.80 | 0.67 | 0.61 | 0.74 | 0.09 | 0.34 | 9.86 |

Compiled by the author on the materials of the sources[11, 12]

По приведенным в таблицах данным можно сделать некоторые выводы. Во-первых, доля утилизированных и обезвреженных отходов по Камчатскому краю как в каждом году, так и в среднем за период 2010–2019 гг. была значительно ниже, чем по Российской Федерации целом и по Дальневосточному федеральному округу. Это очевидным образом говорит об отставании региона в процессе перехода к экономике, основанной на принципах циркулярности. Кроме того, динамика роста доли утилизированных и обезвреженных отходов, выраженная в соответствующем цепном коэффициенте, также выглядела намного хуже аналогичной динамики для Российской Федерации и Дальневосточного федерального округа. Если для страны в целом и Дальневосточного федерального округа она выглядит разнонаправленно, с небольшим ростом или падением по отношению к предыдущему году, то для Камчатского края она устойчиво отрицательна в каждом из годов, за исключением 2019 г. Таким образом, объем переработки отходов в регионе отстает не только общего тренда, но и от объема накопления отходов внутри него самого.

В целом, судя по приведенным значениям показателей, можно констатировать, что Камчатскому краю еще только предстоит решение задачи перехода к новой циркулярной экономической модели и обеспечению эколого-экономической сбалансированности. Поэтому, исходя из имеющейся структуры видов экономической деятельности, можно предложить ряд перспективных инструментов и направлений такого перехода.

## Основные инструменты и направления перехода к циркулярной экономике / The main instruments and directions of transition to a circular economy

Для того чтобы переломить выявленную негативную тенденцию, необходимо применение целого ряда инструментов, позволяющих осуществить

переход к циркулярной экономике: финансово-экономических, технологических, организационных, правовых, кадровых, и информационных.

К финансово-экономическим инструментам относятся меры по экономическому стимулированию переработки отходов и производства продукции из вторичного сырья. В их числе можно назвать как льготное кредитование соответствующих производств, так и научных исследований и конструкторских разработок в данном направлении. Кроме того, возможно применение специального режима налогообложения, в том числе в рамках особых режимов хозяйствования – активно формирующихся в настоящее время территорий опережающего развития. Для продукции, изготовленной из вторичного сырья, также могут быть применены инструменты таможенной политики с целью стимулирования экспорта, такие как сниженные ставки экспортных пошлин.

К технологическим инструментам реализации перехода к циркулярной экономике следует отнести, в первую очередь, внедрение наилучших доступных технологий из перечней, формирующихся для отраслей и видов экономической деятельности. Наилучшие доступные технологии предполагают минимизацию отходов и ущерба окружающей среде от хозяйственной деятельности, и в этом качестве полностью соответствуют принципам циркулярной экономики[13].

Еще одним существенно важным технологическим инструментом являются многофункциональные комплексы по обезвреживанию отходов. Такие комплексы, по определению Стратегии развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления до 2030 г.[14], включают в себя специализированное оборудование, машины и установки, предназначенные для переработки отходов, снижения их массы, а также уровня экологической опасности и негативного воздействия на окружающую среду.

В качестве существенно важного технологического инструмента можно назвать многофункциональные сортировочные комплексы, позволяющие обрабатывать широкий спектр отходов, и вместе с данными комплексами – всю инфраструктуру раздельного сбора отходов, которая в настоящее время в регионе находится на начальном этапе формирования.

Среди организационных инструментов перехода к циркулярной экономике важнейшим можно назвать формирование экотехнопарков как комплексов технологической, научно-исследовательской и образовательной активности, связанной с переработкой отходов и производством продукции из вторичного сырья[15]. Кроме того, возможно использование потенциала особых режимов хозяйствования.

В числе разнообразных правовых инструментов можно выделить законодательное установление требования об обязательной обработке отходов и выделению из них вторичного сырья как необходимом этапе перед утилизацией и захоронением. В свою очередь, основным кадровым инструментом, стимулирующим переход к циркулярному типу экономики, является создание кадрового резерва для деятельности по переработке и утилизации отходов как путем подготовки необходимых специалистов в вузах и средних специальных учебных заведениях, так и переподготовки по соответствующим профильным специальностям. Важную роль играет также формирование целевого набора в вузы от региона на данные специальности.

Среди информационных инструментов перехода к циркулярной экономике следует назвать формирование единой системы целевых показателей переработки отходов. Такую систему показателей необходимо использовать во всех документах стратегического и программного характера, а также при реализации отдельных крупных проектов, таких как формирование экотехнопарков. Существенное значение имеет также стандартизация продукции, получаемой из вторичного сырья, и внедряемых технологий такого производства.

После рассмотрения основных инструментов перехода к циркулярной экономике в регионе, необходимо также остановиться на наиболее перспективных для такого перехода видах экономической деятельности. И здесь наиболее очевидным и перспективным направлением можно считать рыболовство. Так, С.И. Масленников отмечает, что «кроме технологий выращивания сдерживающим фактором является отсталый уровень переработки морской продукции, когда на реализацию идет от 5 % до 30 % от массы выращенного урожая, а остальное уходит в отходы. Внедрение безотходной переработки объектов культивирования является необходимым условием поступательного развития»

[13] Росстандарт (2021). Наилучшие доступные технологии. Режим доступа: https://www.gost.ru/portal/gost/home/activity/NDT (дата обращения: 13.08.2021).

[14] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.01.2018 № 84-р «Об утверждении Стратегии развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления до 2030 года» // Правительство России. Режим доступа: http://static.government.ru/media/files/y8PMkQGZLfbY7jhn6QMruaKoferAowzJ.pdf (дата обращения: 13.08.2021).

[15] Там же.

[Масленников, 2013]. В акватории вокруг полуострова производится промышленный лов таких объектов, как минтай, треска, камбалы, креветки, крабы, ряд ценных видов лососевых. По итогам 2019 г. общий объем вылова превысил 1,5 млн т[16]. На территории края реализуется государственная программа «Развитие рыбохозяйственного комплекса Камчатского края», общий объем финансирования которой превышает 17 млрд руб.[17]. Среди ее задач названо, в том числе, «сохранение и увеличение ресурсной базы рыболовства в Камчатском крае», что полностью вписывается в приоритеты циркулярной экономической модели. Главными перспективными направлениями развития рыболовства, с точки зрения этих же приоритетов, можно считать повышение глубины переработки сырья и полезное использование биологических отходов производства.

Вторым существенно важным направлением является энергетика. В сфере энергетики основным перспективным направлением является переход к использованию возобновляемых источников энергии, основными видами которых здесь можно считать геотермальную энергию, энергию ветра и гидроэнергию (приливную и энергию рек). К настоящему времени на территории края действуют Паужетская, Мутновская и Верхне-Мутновская геотермальные станции мощностью 14,5 МВт, 50 МВт и 12 МВт соответственно[18]. Для теплоснабжения ряда населенных пунктов используются ресурсы термальных вод. Потенциальные ресурсы геотермальной энергии, которые можно использовать при обеспечении региона теплом, достигают 1 345 МВт[19].

Ветроэнергетика только начинает свое развитие на территории края. На сегодняшний день в эксплуатации находятся две установки мощностью по 0,5 МВт, расположенные на острове Беринга[20]. Тем не менее, у этого направления развития энергетики имеются существенные перспективы из-за особенностей климата территории.

В отношении водных энергетических ресурсов можно отметить, что одним из приоритетных направлений является строительство малых гидроэлектростанций (мощностью до 30 МВт). К настоящему времени действующими на территории края являются Быстринская гидроэлектростанция и каскад Толмачевских гидроэлектростанций мощностью 1,71 МВт и 45,2 МВт соответственно. К перспективным проектам относится строительство каскада Жупановских гидроэлектростанций суммарной установленной мощностью 415 МВт[21]. Другим перспективным направлением считается развитие приливной энергетики, поскольку приливной потенциал Пенжинской губы Охотского моря, по некоторым оценкам, достигает 87 млн кВт[22].

В тандеме с сельским хозяйством возможно также развитие энергетики, основанной на использовании биологических отходов и биогаза.

Существенно важным направлением развития циркулярной экономики в Камчатском крае можно считать сферу туризма, поскольку она полностью основывается на использовании возобновляемых ресурсов: рыбных, термоминеральных вод, ландшафтов и т.д. Основным перспективным видом считается горный туризм, оздоровительный (связанный с наличием термоминеральных вод), а также охота и спортивное рыболовство. Число туристских фирм по состоянию на 2018 г. достигало 85 ед., было реализовано 13,5 тыс. туристических пакетов[23]. На территории края реализуется государственная программа «Развитие внутреннего и въездного

---

[16] *Официальный сайт исполнительных органов государственной власти Камчатского края* (2020). Показатели социально-экономического развития Камчатского края. Режим доступа: https://www.kamgov.ru/socio-economic-situation (дата обращения: 13.08.2021).

[17] Постановление Правительства Камчатского края от 29.11.2013 № 533-П «О государственной программе Камчатского края «Развитие рыбохозяйственного комплекса Камчатского края» // Официальный сайт исполнительных органов государственной власти Камчатского края. Режим доступа: https://www.kamgov.ru/minfish/Государственная%20программа (дата обращения: 13.08.2021).

[18] Распоряжение Правительства Камчатского края от 17.11.2010 № 561-РП «Об утверждении Стратегии развития энергетики камчатского края на период до 2025 года» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW296&n=17102#JWl9mrSkh2Lvoron1 (дата обращения: 13.08.2021).

[19] Развитие возобновляемых источников энергии в России: возможности и практика (на примере Камчатской области) (2006). М.: Отделение Международной неправительственной некоммерческой организации «Совет Гринпис». 92 с. С. 18.

[20] Распоряжение Правительства Камчатского края от 17.11.2010 № 561-РП «Об утверждении Стратегии развития энергетики Камчатского края на период до 2025 года» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW296&n=17102#JWl9mrSkh2Lvoron1 (дата обращения: 13.08.2021).

[21] Инвестиционный портал Камчатского края (2019). Строительство каскада Жупановских ГЭС. Режим доступа: https://investkamchatka.ru/строительство-каскада-жупановских/ (дата обращения: 13.08.2021).

[22] Развитие возобновляемых источников энергии в России: возможности и практика (на примере Камчатской области) (2006). М.: Отделение Международной неправительственной некоммерческой организации «Совет Гринпис». 92 с. С. 33.

[23] *Бугакова Н.С. [и др.]* (2019). Регионы России. Социально-экономические показатели. 2019: Статистический сборник. М.: Росстат. 1204 с.

туризма в Камчатском крае», общий объем финансирования которой превышает 1,6 млрд руб.[24].

С точки зрения антропогенной нагрузки неотъемлемым компонентом перехода к новой экономической модели является снижение объема отходов. Для работы в этом направлении была принята и в настоящее время реализуется государственная программа «Обращение с отходами производства и потребления в Камчатском крае» общим объемом финансирования более 3 млрд руб. Среди целей программы указаны: «создание эффективной системы обращения с отходами производства и потребления с вовлечением отходов в повторный хозяйственный оборот», «уменьшение негативного воздействия отходов на окружающую среду и здоровье населения Камчатского края»[25]. В числе основных мероприятий программы запланированы и реализуются такие как установка мусоросотировочного и мусороперегрузочного оборудования, организация процесса уничтожения отходов, а также разработка и утверждение нормативов для накопления коммунальных отходов. Реализуются проекты по переработке изношенных автомобильных шин и отходов из пластмассы.

Информационно-просветительский и образовательный аспект перехода к циркулярной экономике также имеет важное значение. Он требует, с одной стороны, проведения политики информационной открытости, объяснения принципов и преимуществ перехода к новой экономической модели, а с другой – подготовки квалифицированных кадров, способных осуществить такой переход не только в его технологической составляющей, но также и в юридической и организационной.

В целом, исходя из рассмотренных инструментов и возможных направлений перехода к циркулярной экономике, можно предложить ее следующую обобщенную модель для Камчатского края. Базовым правовым режимом для ее реализации может стать особый режим хозяйствования – территория опережающего развития «Камчатка». Использование ее возможностей позволяет подключить как налоговые инструменты, так и обеспечение инфраструктурой производств по переработке отходов и выпуска продукции из вторичного сырья. С этой целью в число ее специализаций было бы целесообразно включить также деятельность по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов.

Организационно-технической основой перехода к циркулярной модели могут стать экотехнопарки, функционирующие в правовом статусе резидентов территорий опережающего развития в наиболее перспективных направлениях экономической деятельности, таких как рыболовство, энергетика и туризм.

Реализация такой модели возможна только в тесном сотрудничестве между органами государственной власти, бизнесом, наукой и гражданским обществом.

## Заключение / Conclusion

В заключение необходимо отметить, что, обозначенные в статье перспективные направления перехода к модели новой циркулярной экономики не являются исчерпывающими. Вопрос о переходе к новой модели циркулярной или «зеленой» экономики в России только еще начинает обсуждаться и изучаться, и множество его аспектов еще требуют специальных научных исследований. Полноценная реализация этой модели требует усилий в институциональной, культурной, организационной и других сферах. Эти исследования и усилия должны быть постоянными и скоординированными, и только таким образом станет возможным их эффективное осуществление.

---

[24] Постановление Правительства Камчатского края от 26.12.2020 № 532-П «О внесении изменений в постановление Правительства Камчатского края от 29.11.2013 № 554-П «О государственной программе Камчатского края «Развитие внутреннего и въездного туризма в Камчатском крае» // Официальный сайт исполнительных органов государственной власти Камчатского края. Режим доступа: https://kamgov.ru/document/frontend-document/view-npa?id=26499 (дата обращения: 13.08.2021).

[25] Постановление Правительства Камчатского края от 20.11.2017 № 488-П «О государственной программе Камчатского края «Обращение с отходами производства и потребления в Камчатском крае» // Официальный сайт исполнительных органов государственной власти Камчатского края. Режим доступа: https://kamgov.ru/document/frontend-document/view-npa?id=16180 (дата обращения: 13.08.2021).

**Список литературы**

*Бобылев С.Н.* (2020). Новые модели экономики и индикаторы устойчивого развития // Сборник материалов IV международного политэкономического конгресса (МПЭК-IV) «Экономика как объект междисциплинарных исследований». Москва, 14–16 мая 2019 г. / под общ. ред. С.Д. Бодрунова, А.В. Бузгалина. М.: Культурная революция. С. 13–23.

*Богачева О.В., Смородинов О.В.* (2017). Проблемы "зеленого" финансирования в странах G20 // Мировая экономика и международные отношения. Т. 61, № 10. С. 16–24. https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-10-16-24

*Валько Д.В.* (2018). Циркулярная экономика: теоретическая модель и эффекты реализации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. Т. 14, № 8. С. 1415–1429. https//doi.org/10.24891/ni.14.8.1415

*Валько Д.В.* (2019). Циркулярная экономика: понятийный аппарат и диффузия концепции в отечественных исследованиях // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. № 2 (37). С. 42–49. https//doi.org/10.17586/2310-1172-2019-12-2-42-49

*Глазырина И.П., Забелина И.А.* (2017). Пространственный анализ для регионов РФ в контексте концепции «зеленой» экономики // Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Шелковый путь. Транссиб. Маршруты сопряжения: экономика, экология» и Симпозиума, посвященного 100-летию заповедного дела и Году экологии в России «Проблемы развития систем особо охраняемых природных территорий трансграничных регионов на современном этапе». Чита, 20–24 ноября 2017 г. Чита: ИПРЭК СО РАН. С. 38–43.

*Замятина М.Ф.* (2016). Формирование институциональных условий эколого-экономического развития регионов // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. № 1 (50). С. 81–98.

*Замятина М.Ф.* (2018). Зеленая экономика как основа устойчивого развития региона // Сборник научных трудов «Проблемы преобразования и регулирования региональных социально-экономических систем» / под ред. С.А. Иванова. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. С. 33–39.

*Масленников С.И.* (2013). Устойчивое развитие морской аквакультуры в прибрежной зоне дальневосточных морей России // Материалы Международной конференции «Устойчивое природопользование в прибрежно-морских зонах». Владивосток, 7–9 октября, 2013 г. / под ред. П.Я. Бакланова [и др.] Владивосток: Дальнаука. С. 84–86.

*Пахомова Н.В., Рихтер К.К., Ветрова М.А.* (2017). Переход к циркулярной экономике и замкнутым цепям поставок как фактор устойчивого развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. Т. 33, №. 2. С. 244–268. https//doi.org/10.21638/11701/spbu05.2017.203

*Подоба З.С., Крышнева Д.А.* (2018). «Зеленая энергетика» в странах БРИКС // Мировая экономика и международные отношения. Т. 62, № 2. С. 17–27. https://doi.org/10.20542/0131-2227-2018-62-2-17-27

*Фюкс Р.* (2016). Зеленая революция: Экономический рост без ущерба для экологии / пер. с нем. Е. Шукшиной. М.: Альпина нон-фикшн. 330 с.

**References**

Alcayaga A., Wiener M., and Hansen E.G. (2019), "Towards a framework of smart-circular systems: An integrative literature review", *Journal of Cleaner Production*, vol. 221, pp. 622–634. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.085

Bobylev S.N. (2020), "New models of economics and indicators of sustainable development", *Proceedings of the IV International Political Economy Congress "Economy as an object of interdisciplinary research"*, Moscow, May 14–16, 2019, under general editorship of S.D. Bodrunov, and A.V. Buzgalin, Kul'turnaya revolutsiya, Moscow, Russia, pp. 13–23. (In Russian).

Bogacheva O.V., and Smorodinov O.V. (2017), "Challenges to green finance in G20 countries", *World Economy and International Relations*, vol. 61, no. 10, pp. 16–24. (In Russian). https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-10-16-24

Chebanov S.V. (2019), "Green" economy: role of sovereign funds", *World Economy and International Relations*, vol. 63, no. 3. pp. 5–12. (In Russian). https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-3-5-12

Fücks R. (2016), *Green growth, smart growth: A new approach to economics, innovation and the environment* [*Intelligent Wachsen: Die grüne Revolution*], Translated from German by E. Shukshina, Alpina non-fiction, Moscow, Russia. (In Russian).

Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., and Hultink E.J. (2017), "The circular economy – A new sustainability paradigm?", *Journal of Cleaner Production*, vol. 143, no. 1, pp. 757–768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

Glazyrina I.P, and Zabelina I.A. (2017), "Spatial analysis for regions of the Russian Federation in the context of the concept of "green" economy", *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Silk Way. Transsib. Conjugation routes: economy, ecology" and Symposium dedicated to the 100th anniversary of nature reserve management and the Year of ecology in Russia "Problems of development of protected area systems in transboundary regions at the present stage",* Chita, November 20–24, 2017, Institute of Natural Resources, Ecology and Cryology of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences Publishing House, Chita, Russia, pp. 38–43. (In Russian).

Hoornweg D., Bhada-Tata P., and Kennedy C. (2013), "Environment: Waste production must peak this century", *Nature*, vol. 502, no. 7473, pp. 615–617. https://doi.org/10.1038/502615a

Kirchherr J., Reike D., and Hekkert M. (2017), "Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions", *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 127, pp. 221–232. http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

Maslennikov S.I. (2013), "Sustainable development of marine aquaculture in the coastal zone of the Far Eastern seas of Russia", *Proceedings of the International Conference "Sustainable environmental management in coastal marine zones"*, Vladivostok, October 7–9, edited by P.Ya. Baklanov [et al.], 2013, Dalnauka, Vladivostok, Russia, pp. 84–86. (In Russian).

Pakhomova N.V., Richter K.K., and Vetrova M.A. (2017), "Transition to circular economy and closed-loop supply chains as driver of sustainable development", *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, vol. 33, no. 2, pp. 244–268. (In Russian). https//doi.org/10.21638/11701/spbu05.2017.203

Podoba Z.S., and Kryshneva D.A. (2018), "Green Energy in the BRICS", *World Economy and International Relations*, vol. 62, no. 2, pp. 17–27. (In Russian). https://doi.org/10.20542/0131-2227-2018-62-2-17-27

*Чебанов С.В.* (2019). «Зеленая» экономика: роль суверенных фондов // Мировая экономика и международные отношения. Т. 63, № 3. С. 5–12. https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-3-5-12

*Alcayaga A., Wiener M., Hansen E.G.* (2019). Towards a framework of smart-circular systems: An integrative literature review // Journal of Cleaner Production. V. 221. Pp. 622–634. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.085

*Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E.Ja.* (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? // Journal of Cleaner Production. V. 143, No. 1. Pp. 757–768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

*Hoornweg, D., Bhada-Tata P., Kennedy C.* (2013). Environment: Waste production must peak this century // Nature. V. 502, No. 7473. Pp. 615–617. https://doi.org/10.1038/502615a

*Kirchherr J., Reike D., Hekkert M.* (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions // Resources, Conservation and Recycling. V. 127. Pp. 221–232. http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

Valko D.V. (2018), "Circular economy: a theoretical model and implementation effects", *National Interests: Priorities and Security*, vol. 14, no. 8, pp. 1415–1429. (In Russian). https//doi.org/10.24891/ni.14.8.1415

Valko D.V. (2019), "Circular economy: definitions and diffusion of the concept in Russian research", *Scientific journal NRU ITMO. Series "Economics and Environmental Management"*, no. 2 (37), pp. 42–49. (In Russian). https//doi.org/10.17586/2310-1172-2019-12-2-42-49

Zamyatina M.F. (2016), "Forming of institutional conditions of regional ecological and economic development", *Economy of the North-West: Issues and Prospects of Development*, no. 1 (50), pp. 81–98. (In Russian).

Zamyatina M.F. (2018), "Green economy as a basis for sustainable development: problems and prospects", *Collection of scientific papers "Problems of transformation and regulation of regional socio-economic systems"*, edited by S.A. Ivanov, Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, St. Petersburg, Russia, pp. 33–39. (In Russian).

**Translation of front referencens**

[1] Rio Declaration on Environment and Development (adopted by the United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Brasil, 3–14 June, 1992), *United Nations*. Available at: http://www.un.org/ru/documents/decl conv/declarations/riodecl.shtml (accessed 13.08.2021).

[2] United Nations Conference on Sustainable Development "Rio+20", Rio de Janeiro, Brasil, June 20–22, 2012, *United Nations*. Available at: https://www.un.org/ru/events/pastevents/rio20.shtml (accessed 13.08.2021).

[3] Johannesburg Declaration on Sustainable Development. (adopted at the World Summit on Sustainable Development (Johannesburg, South Africa, August 26 – September 4, 2002, *United Nations*. Available at: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/decl_wssd.shtml (accessed 13.08.2021).

[4] Adoption of the Paris agreement (Twenty-first session of Conference of the Parties, Paris, France, November 30 – December 11, 2015), *United Nations Framework Convention on Climate Change*. Available at: http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09r01.pdf (accessed 13.08.2021).

[5] Decree of the President of the Russian Federation No. 440, dated on April 1, 1996 "On the Concept of the Transition of the Russian Federation to Sustainable Development", *President of Russia*. Available at: http://www.kremlin.ru/acts/bank/9120/page/1 (accessed 13.08.2021).

[6] Ellen MacArthur Foundation (2015), *Delivering the Circular Economy: a Toolkit for Policymakers*. Available at: https://emf.thirdlight.com/link/kewgovk138d6-k5kszv/@/preview/1?o (accessed 13.08.2021).

[7] Ellen MacArthur Foundation (2019), *Circularity Indicators: An Approach to Measuring Circularity (Methodology)*. Available at: https://emf.thirdlight.com/link/3jtevhlkbukz-9of4s4/@/preview/1?o (accessed 13.08.2021).

[8] Ellen MacArthur Foundation (2013). *Towards the Circular Economy". Vol. 1: "An Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Available at: https://emf.thirdlight.com/link/x8ay372a3r11-k6775n/@/preview/1?o (accessed 13.08.2021).

[9] Ellen MacArthur Foundation (2015), *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*. Available at: https://emf.thirdlight.com/link/x8ay372a3r11-k6775n/@/preview/1?o (accessed 13.08.2021).

[10] Aleksandrova O.A. (2020), *Regions of Russia. Socio-economic indicators: Statistical compilation*, Rosstat, Moscow, Russia, 1242 p.

[11] Rybalskii N.G., et al. (2017), *On the State and on the Protection of the Environment of the Russian Federation in 2016*: *State Report*, Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation, National Information Agency "Natural Resources" (NIA-Priroda), Moscow, Russia, 760 p.

[12] On the State and on the Protection of the Environment of the Russian Federation in 2019: State Report (2020), Ministry of Natural Resources of the Russian Federation, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, 1000 p.

[13] Rosstandart (2021). *Best available technologies*. Available at: https://www.gost.ru/portal/gost/home/activity/NDT (accessed 13.08.2021).

[14] Order of the Government of the Russian Federation, dated on January 25, 2018, No. 84-r "On the Approval of the Strategy for the Development of the Industry for the Processing, Utilization and Disposal of Production and Consumption Waste until 2030", *The Russian Government*. Available at: http://static.government.ru/media/files/y8PMkQGZLfbY7jhn6QMruaKoferAowzJ.pdf (accessed 13.08.2021).

[15] Ibid.

[16] Official website of the Executive Bodies of the Kamchatka Territory (2020), *Indicators of Socio-Economic Development of the Kamchatka Territory*. Available at: https://www.kamgov.ru/socio-economic-situation (accessed 13.08.2021).

[17] Resolution of the Government of Kamchatka Territory, dated on November 29, 2013, No. 533-P "On the State Program of the Kamchatka Territory "Development of the Kamchatka Territory Fisheries Complex", *Official website of the Executive Bodies of Kamchatka Territory*. Available at: https://www.kamgov.ru/minfish/Государственная%20программа (accessed 13.08.2021).

[18] Order of the Government of the Kamchatka Territory, dated on November 17, 2010, No. 561-RP "On Approval of the Strategy for the Development of the Energy Sector of the Kamchatka Territory for the Period up to 2025", *Legal reference system "ConsultantPlus"*. Available at: http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW296&n=17102#JWl9mrSkh2Lvoron1 (accessed 13.08.2021).

[19] *Development of renewable energy sources in Russia: opportunities and practice (on the example of the Kamchatka region)* (2006), Branch of International Non-Governmental Non-Profit Organisation "Council of Greenpeace", Moscow, Russia. (In Russian).

[20] Order of the Government of the Kamchatka Territory, dated on November 17, 2010, No. 561-RP "On Approval of the Strategy for the Development of the Energy Sector of the Kamchatka Territory for the Period up to 2025", *Legal reference system "ConsultantPlus"*. Available at: http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW296&n=17102#JWl9mrSkh2Lvoron1 (accessed 13.08.2021).

[21] Investment Portal of the Kamchatka Territory (2019), *Construction of a hydroelectric power station cascade Zhupanovsky*. Available at: : https://investkamchatka.ru/строительство-каскада-жупановских/ (accessed 13.08.2021).

[22] *Development of renewable energy sources in Russia: opportunities and practice (on the example of the Kamchatka region)* (2006), Branch of International Non-Governmental Non-Profit Organisation "Council of Greenpeace", Moscow, Russia. (In Russian).

[23] Bugakova N.S. (2019), *Regions of Russia. Socio-economic indicators 2019: Statistical compilation*, Rosstat, Moscow, Russia, 1204 p.

[24] Resolution of the Government of the Kamchatka Territory, dated on December 26, 2020, No. 532-P "On Amendments to the Resolution of the Government of the Kamchatka Territory No. 554-P "On the State Program of the Kamchatka Territory "Development of Domestic and Inbound Tourism in the Kamchatka Territory", *Official website of the Executive Bodies of the Kamchatka Territory*. Available at: https://kamgov.ru/document/frontend-document/view-npa?id=26499 (accessed 13.08.2021).

[25] Resolution of the Government of the Kamchatka Territory, dated on November 20, 2017, No. 488-P "On the State Program of the Kamchatka Territory "Treatment of Production and Consumption Waste in the Kamchatka Territory", *Official website of the Executive Bodies of the Kamchatka Territory*. Available at: https://kamgov.ru/document/frontend-document/view-npa?id=16180 (accessed 13.08.2021).

УДК 334.027 JEL M 12 DOI: https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-4-88-99
Получено: 31.08.2021 Статья доработана после рецензирования: 11.10.2021 Принято: 28.11.2021

# Влияние мотивации сотрудников на эффективность работы организации на примере компании NOSA

**Бонйани Адонис Джалал**

Аспирант, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9074-2504, e-mail: adonisbonyani@gmail.com

ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», 117198, ул. Миклухо-Маклая, 6, г. Москва, Российская Федерация

## Аннотация

Исследованы особенности влияния мотивации сотрудников на эффективность работы организации. Цель исследования заключается в уточнении теоретических основ мотивации, усовершенствовании методических подходов и обосновании практических рекомендаций, касающихся развития мотивационного механизма, который является одним из важнейших составляющих в цепочке достижения высоких результатов деятельности современных субъектов хозяйствования. Задачи исследования – анализ влияния мотивации сотрудников на эффективность работы организации, выявление и оценка взаимосвязи между системой вознаграждений сотрудников и результатами деятельности организации, формулировка рекомендаций фирмам и их руководителям по продвижению системы мотивации и вознаграждения сотрудников, увеличивающей эффективность организации.

В статье выполнен терминологический анализ определения «мотивация сотрудников». Формализована взаимосвязь между мотивацией сотрудников, системой вознаграждения и организационной эффективностью. С использованием метода анкетирования и экспертного опроса проведена оценка эффективности мотивационной системы и системы стимулирования работников в иранской компании программного обеспечения и оборудования NOSA. При помощи корреляционно-регрессионного анализа установлена взаимосвязь продуктивности труда персонала предприятия и уровня оплаты труда. На основании полученных данных сформулированы рекомендации, касающиеся повышения эффективности системы мотивации труда на предприятии NOSA.

Полученные результаты привели к выводу, что взаимодействие мотивов и стимулов является тем инструментом, который позволяет удовлетворить потребности работника наиболее целесообразным для него способом – в результате реализации своих способностей. Изучение системы мотивации на предприятии NOSA свидетельствует о том, что персонал не удовлетворен материальным вознаграждением. Руководству предприятия при разработке направления усовершенствования мотивационной программы необходимо учитывать, что темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста его оплаты, в противном случае ресурсы предприятия будут расходоваться неэффективно.

**Ключевые слова:** мотивация сотрудников, система вознаграждения, эффективность работы организации, системы стимулирования, мотивационный механизм, производительность труда, эффективность управления, повышение мотивации

**Для цитирования:** Бонйани А.Д. Влияние мотивации сотрудников на эффективность работы организации на примере компании NOSA//Управление. 2021. Т. 9. № 4. С. 88–99. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-88-99

© Бонйани А.Д., 2021.
Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Received: 31.08.2021 Revised: 11.10.2021 Accepted: 28.11.2021

# The impact of employee motivation on organisational performance in the case of NOSA company

**Adonis J. Bonyani**

Postgraduate student, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9074-2504, e-mail: adonisbonyani@gmail.com

RUDN University of Russia, 6, Miklukho-Maklaya str., 11719, Moscow, Russia

## Abstract

The article investigates the features of employee motivation impact on the organisation effectiveness. The purpose of the study is to clarify the theoretical foundations of motivation, improve the methodological approaches and substantiate the practical recommendations concerning the motivational mechanism development, which is one of the most important components in the chain of achieving high performance of modern business entities. Research objectives are to analyse the of employee motivation impact on the effectiveness of the organisation, identify and evaluate the relationship between the impact of the remuneration system on the results of the organisation's activities, formulate recommendations to firms and their managers on promoting the system of motivation and remuneration of employees, that expands the effectiveness of the organisation.

In the article the terminological analysis of the definition of "employee motivation" has been carried out. The relationship between employee motivation and the remuneration system with organisational efficiency has been formalised. The effectiveness of the motivation system and the employee incentive system at Iran software and hardware company (NOSA) has been evaluated using the questionnaire and expert survey method. The relationship between the productivity of the company's personnel and the level of remuneration has been ascertained using the correlation and regression analysis. The recommendations to improve the efficiency of the labor motivation system at the NOSA enterprise have been formulated based on the obtained data.

The results obtained allowed us to conclude that the interaction of motives and incentives is the tool that allows us to meet the needs of the employee in the most appropriate way for him – as a result of the realization of his abilities. Study of the motivation system at the NOSA enterprise indicates that the staff is not satisfied with the material remuneration. The company's management during developing directions for improving the motivation program should take into account that the growth rate of labor productivity should outstrip the growth rate of its remuneration, otherwise the company's resources will be spent inefficiently.

**Keywords:** employee motivation, remuneration system, organisation performance, incentive systems, motivational mechanism, labor productivity, management efficiency, motivation increase

**For citation:** Bonyani A.J. (2021). The impact of employee motivation on organisational performance in the case of NOSA company. *Upravlenie / Management (Russia)*, 9 (4), pp. 88–99. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-88-99

© Bonyani A.J., 2021.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Введение / Introduction

Мотивация персонала и создание условий для его заинтересованности в повышении эффективности деятельности организации в целом и развитии социального партнерства в частности являются главными задачами современного субъекта хозяйствования. Разработка и внедрение эффективных мотивационных моделей способствует повышению конкурентоспособности, производительности и, в конечном итоге, доходности организации. Кроме того, это позволяет выйти на новый уровень экономического развития и реализовать свои возможности на мировом уровне [Петренко и др., 2016].

Для того чтобы организация могла повысить эффективность своей деятельности, необходимо, чтобы персонал был достаточно мотивирован [Ahammad et al, 2020]. Организации по всему миру, которые уделяют должное внимание человеческим ресурсам, как своему центральному ядру, и постоянно увеличивают степень мотивации своих сотрудников, как правило, более эффективны и успешны. Люди жизненно важны для организаций, поскольку именно сотрудники привносят точки зрения, ценности и черты характера, и при успешном управлении, эти человеческие характеристики являются важными преимуществами для организации.

Для определения аспектов, на которые нужно обращать внимание руководителю, чтобы работать с мотивированным персоналом, необходимо в первую очередь определить такие понятия, как «мотивация» и «стимулирование персонала», которые могут быть применены на предприятии с целью эффективного управления и достижения высоких показателей деятельности. В связи с этим построение оптимальной и гибкой системы мотивации требует изучения теоретических основ рассматриваемой дефиниции и усовершенствования применяемых в настоящее время систем стимулирования [Kanat-Maymon et al, 2018].

В совокупности современных научных работ как отечественных, так и зарубежных авторов не в полной мере исследовано направление, которое формализует логическую связь между мотивацией и результативностью деятельности субъекта хозяйствования, а также выявляет особенности влияния средств стимулирования на повышение мотивации работников к высокопроизводительной трудовой деятельности, которая является достаточно весомым фактором влияния на конечные результаты производства, получение прибыли и рост конкурентных преимуществ.

Таким образом, принимая во внимание изложенное выше, а также учитывая задачи эффективного реформирования и восстановления мотивационных систем на предприятиях для обеспечения высоких темпов технического прогресса, роста производительности труда, повышения качества и конкурентоспособности продукции, исследование вопросов влияния мотивации сотрудников на эффективность работы организации приобретает особую актуальность и значимость, что обусловливает выбор темы настоящей статьи, а также предопределяет интерес к ней как со стороны представителей научного сообщества, так и прочих заинтересованных лиц [Bipp et al, 2019].

## Анализ литературных источников / Literature review

Изучение зарубежной и отечественной специальной литературы, посвященной теоретико-методологическим аспектам мотивации и стимулированию персонала, разработке подходов к повышению производительности труда и обоснованию эффективной системы поощрения персонала свидетельствует о несомненном интересе ученых к этой проблематике.

Теоретические и практические аспекты повышения производительности труда и формирование мотивационного менеджмента предприятий были обоснованы в научных трудах многих отечественных и зарубежных ученых, среди которых можно отметить К.С. Тимакову, Н.А. Юкину, В.Г. Горлову, Н.В. Сидорова, E. Erciyes, A. Tella, C. Baldwin, A. Panagiotakopoulos, B.R. Douglas, E.D. Staren, К.А. Шипелина. Особенностям проведения оценки эффективности методов мотивации труда посвящены работы Л.Х. Джабраиловой, А.У. Ахмадова, С.В. Ильченко, Е.И. Насоновой, A. Tella, A. Holmes, A.B. Mahmoud, J.A. Melian-Melian и др. Вопросы, что именно мотивирует людей к производительному труду в пользу предприятий, были рассмотрены учеными-экономистами и психологами А.А. Кочановой, Ю.Р. Чирковой, В.П. Масловым, Л.П. Синяевой, И.В. Додорина, Z.X. Juan, C. Ahlstedt, J. Asseburg. Исследованию механизмов использования неденежной мотивации в общей системе стимулирования труда посвятили свои труды Н.А. Насонков, А.Б. Вешкурова, В.Н. Вешкина, А.С. Ахметова, P.L. Bozeman, S. Shakerian, C.C. Klingner. Фокус исследования на социально-экономической мотивации персонала предприятий в контексте инновационных изменений экономики предопределяет необходимость принимать во внимание наработки C. Orsini, M.L.M. de Castro, J.P.R. Neto, M.S. Teixeira; C.A.A. Ferreira; J.F.S. Gomes.

Однако, несмотря на весомый вклад ученых в исследования сущности мотивации и стимулирования персонала, их особенностей и отличительных

характеристик, а также в определение их места в эффективном управлении организации и повышении результатов ее деятельности, ряд проблемных аспектов в этой научной плоскости все еще остается открытым [Hwang et al, 2018].

В частности, требует дальнейшего развития типология и содержательное наполнение видов технологий мотивации персонала современных предприятий. Кроме того, есть необходимость в совершенствовании метода идентификации необходимой масштабности применения тех или иных технологий мотивации, развитии метода выбора внешних провайдеров их формирования и использования, а также в совершенствовании метода диагностики компетентности HR-подразделения в этой сфере. Не менее важной является разработка модели управленческого сопровождения формирования и внедрения инновационных технологий мотивации персонала предприятий, а также совершенствование модели построения ключевых показателей эффективности HR-подразделения по разработке и использованию таких технологий.

Таким образом, с учетом изложенного выше, цель статьи заключается в уточнении теоретических основ мотивации, усовершенствовании методических подходов и обосновании практических рекомендаций, касающихся развития мотивационного механизма, который является одним из важнейших составляющих в цепочке достижения высоких результатов деятельности современных субъектов хозяйствования.

## Мотивация сотрудников / Employee motivation

Рассмотрим различные определения мотивации в контексте трудовой деятельности.

Мотивацию, с точки зрения процесса, М.Л. Цибаева определяет как «процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности)», а с точки зрения механизма, как «внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности)» [Цибаева, 2016, с. 75].

А.А. Салихов и Р.Г. Абдрахимова [2016, с. 189] описали мотивацию следующим образом: «мотивация – есть специфическое состояние, ориентированное на разрешение потребностей. Вместе с тем, мотивация может рассматриваться как осознанное создание специфических мотивационных состояний у других людей». Авторы отмечают, что мотивация обнаруживается следствием, а не причиной недостаточного удовлетворения потребностей, при этом процесс внутренней мотивации есть процесс осознанный и управляемый, вызванный состоянием осознанной недостаточной удовлетворенностью. Так как нет ни одного человека, который полностью удовлетворен, у каждого человека есть мотивация. Таким образом, любой человек в своей повседневной, в том числе и трудовой деятельности, мотивирован, при этом имеют место различия в уровне и степени мотивации, а также в ее направленности на выбранный спектр целевых установок.

К.И. Юрова отмечает, что «мотивация – это процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации. Мотивация – процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих. Это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей предприятия» [Юрова, 2016, с. 120].

Термин «мотивация» происходит от латинского слова movere, означающего «двигаться». Таким образом, это слово создает понятие чего-то, идущего вверх, заставляющего людей работать и помогать им достигать своих целей. Мотивация считается существенным элементом, влияющим на поведение и деятельность людей. За каждым поступком человека стоит определенный мотив.

Согласно Новому коллегиальному словарю Уэбстера[1], мотивация – «нечто, потребность или желание, которое заставляет человека двигаться». Мотивация происходит также от слова «мотивировать», которое означает «двигаться, подталкивать или влиять, чтобы обеспечить выполнение желания». «Мотивировать», в свою очередь, означает «наделять мотивом», таким образом мотивацию можно описать как «действие или способ мотивирования». Следовательно, мотивация – выполнение или процесс представления намерения, которое побуждает человека на какое-то достижение.

Профессор Дж.С. Невид [2009] описал мотивацию следующим образом. «Термин «мотивация» относится к элементам, которые активируют, направляют и поддерживают целенаправленное поведение. Мотивы – это «почему» поведения – желания или потребности, которые управляют поведением и дают объяснение тому, что мы делаем. Мы на самом деле не наблюдаем мотив; скорее, мы делаем вывод, что он существует, основываясь на поведении, которое мы наблюдаем».

[1] Webster's collegiate dictionary: the largest abridgment of Webster's new international dictionary, 5th ed. Springfield, Mass.: G. & C. Merriam, 1946. XXXIV. 1275 с. Режим доступа: https://www.webster-dictionary.org/definition/motivation (дата обращения: 05.08.2021).

Понятие мотивации может быть широким.

Существует три основных компонента мотивации: направленность, интенсивность и настойчивость. Направленность – фокус на цели, которая заставляет человека действовать для ее достижения. Цель – осознанный или неосознанный выбор. На человека при выборе цели влияют разнообразные внешние и внутренние факторы, и конечная цель является наилучшей из возможных альтернатив. Интенсивность – уровень решимости или напряжения, приложенного человеком в течение времени, потраченного на достижение цели, насколько усердно человек пытался и сколько жизненной силы или энергии, времени, денег или каких-либо других умственных или физических ресурсов было использовано во время достижения цели. Настойчивость – способность индивида поддерживать мотивацию в течение долгого времени, даже если существуют препятствия.

Таким образом, мотивация – это психологическая сила, которая определяет линию (направленность) поведения индивида, мера интенсивности его действий и уровень его настойчивости. Еще мотивация – процесс принятия решений, посредством которого человек выбирает предпочтительные исходы и приводит в действие поведение, соответствующее им. Мотивацию можно представить, как степень, в которой человек желает и выбирает позитивное поведение [Бонйани, 2021].

### Организационная эффективность / Organisational efficiency

Понятие организационной эффективности используется в менеджменте, экономике и др. Организационная эффективность стала одним из многомерных и сложных феноменов бизнес-литературы. Несмотря на свою распространенность в научной литературе, единого мнения о ее определении и измерении не существует. Как правило, организационная эффективность подразумевает способность той или иной организации эффективно выполнять свои функции и достигать поставленных целей [Гришина, 2015], использовать имеющиеся ресурсы и ценности для максимально быстрого достижения своих целей, то есть это степень соответствия имеющихся ресурсов цели.

Согласно концепции организационной эффективности, общая эффективность определяется как действие субъекта, применимое к достижению целей организации, которое может быть масштабировано и измерено. Согласно этой мысли, организационная эффективность – это мера преднамеренной и запланированной деятельности в заданных обстоятельствах, которая приводит к достижению цели. Она показывает, насколько достигнута цель. Другими словами, организационная эффективность – это результативность, то есть степень достижения запланированного результата или уровень достижения цели как для организации, так и для отдельного человека.

Институционально результативность описывается по-разному в соответствии с различными подходами. Некоторые исследователи утверждают, что результативность – это не просто конечный результат деятельности, это сама деятельность, которая определяет производительность труда как поведение, соответствующее целям предприятия, которое может быть измерено в соответствии с уровнем вклада. Рассматривая это определение, следует понимать, что производительность труда зависит от личностных качеств, умственных способностей и стремления к интеграции с институциональными целями каждого индивида.

Существует два метода измерения эффективности деятельности организации: субъективный и объективный. Субъективные показатели – это нефинансовые, или неэкономические показатели эффективности (рост продаж, доля рынка, удовлетворенность сотрудников, удовлетворенность потребителей, развитие продукта, конкурентное преимущество, удержание потребителей и некоторые другие факторы). Объективная оценка – денежная или экономическая мера эффективности деятельности организации, выполненная при использовании финансовой информации (прибыль, выручка, рентабельность инвестиций, рентабельность собственного капитала и рентабельность активов, цена акций, ликвидность и операционная эффективность) [Бонйани, 2021].

### Система вознаграждения и организационная эффективность / Reward system and organisational effectiveness

«Вознаграждение – это механизм комплексного применения материальных и нематериальных стимулов для достижения целей предприятия. Вознаграждение за труд на уровне организации как форма признания достижений персонала с целью возмещения его трудовых усилий в соответствии с законодательством влияет на поведение работников и эффективность их деятельности через результаты труда или навыки, которые повышают уровень их признания и увеличивают уровень заработной платы» [Дадажонова и др., 2020, с. 43].

Система вознаграждения – важный инструмент, который руководство организации применяет для

мотивирования сотрудников к повышению производительности труда и эффективности работы организации, а также привлечения топ-сотрудников.

Системы вознаграждения относятся, в частности, к вопросам стоимости найма сотрудника. Важно помнить, что вознаграждения бывают двух видов: положительные и отрицательные. Отрицательные вознаграждения, часто рассматриваемые как наказания, как правило, проявляются сами собой через отсутствие положительных. К примерам положительных вознаграждений относятся автономия, власть, расширение компенсаций, надбавки, а к некоторым отрицательным – вмешательство в работу со стороны вышестоящего начальства, отсутствие повышения заработной платы и продвижения по карьерной лестнице.

Кроме того, системы вознаграждения могут носить как монетарный, так и немонитарный характер, использоваться как в крупных компаниях, так и на малых предприятиях, применяться как к группам сотрудников, так и индивидуально [Многогрешнов и др., 2015].

### Оценка мотивационной системы и системы стимулирования работников в компании NOSA / Assessment of the motivation and incentive system in the company NOSA

С целью получения информации об удовлетворенности работников компании условиями труда проведено специальное исследование. Автором разработана специальная опросная анкета оценки удовлетворенности работников иранской компании программного обеспечения и оборудования NOSA[2] по основным составляющим мотивационного профиля. В мотивационный профиль включены: материальная, карьерная, профессиональная и моральная мотивации. Материальная составляющая оценки удовлетворенности работников определяется как соответствие размеров заработной платы усилиям и квалификации; карьерная выражается в наличии перспективы продвижения по службе в результате качественного выполнения поставленных задач и проявления инициативы; профессиональная заключается в возможности повышения уровня квалификации и профессиональной подготовки; психологическая мотивация представляет собой уровень взаимоотношения сотрудников, психологический климат в коллективе, качество эмоциональной среды на предприятии.

К исследованию персонала NOSA привлечено 48 сотрудников (23 % от общей численности персонала предприятия). Анкетирование осуществлялось анонимно. Анкета содержала 13 вопросов. Варианты ответов оценивались респондентами по 5-балльной шкале.

Процедура исследования предусматривала прохождение нескольких этапов:

- отражение первичной информации в таблицах ответов;
- систематизация оценок удовлетворенности работников системой мотивации и ее составляющими;
- формирование мотивационных профилей персонала предприятия;
- анализ полученных мотивационных профилей.

Для определения силы влияния мотивационных показателей на эффективность работы персонала NOSA использовался метод экспертной оценки, в результате которого определены средние значения оценочных показателей (табл. 1).

[2] *Iran Software & Hardware Co.* (NOSA) – официальный веб-сайт. Режим доступа: http://www.nosa.com/ (дата обращения: 05.08.2021).

*Таблица 1*

**Оценка трудовой удовлетворенности персонала NOSA по составляющим мотивационного профиля**

| Подразделение предприятий | Оценки трудовой удовлетворенности персонала по составляющим мотивационного профиля | | | |
|---|---|---|---|---|
| | материальная | карьерная | профессиональная | психологическая |
| Сотрудники основной производственной линии | 7,8 | 15,2 | 12,9 | 16,1 |

Источник: [Nnaji-Ihedinmah and Egbunike, 2015]

Table 1. **Assessment of the labor satisfaction of the "NOSA" staff according to the components of the motivational profile**

| Division of enterprises | Evaluation of the employee's labor satisfaction by the components of the motivational profile | | | |
|---|---|---|---|---|
| | material | career | professional | psychological |
| Employees of the main production line | 7.8 | 15.2 | 12.9 | 16.1 |

Source: [Nnaji-Ihedinmah and Egbunike, 2015]

Итак, полученные результаты позволяют сделать следующие выводы.

1. *Материальная удовлетворенность персонала* (среднее значение – 7,9) является самой низкой по сравнению с другими составляющими мотивационного профиля. Это свидетельствует о необходимости проведения руководством предприятия дополнительных мероприятий, касающихся разъяснения сотрудникам возможностей роста их доходов и материальной удовлетворенности за выполняемую работу в результате повышения производительности труда. Кроме того, такая ситуация указывает на необходимость совершенствования действующей системы материального стимулирования работников предприятия.

2. *Профессиональная составляющая мотивационного профиля* (среднее значение – 12,9). Применяемый руководством предприятия в этом направлении комплекс стимулирующих и мотивирующих мероприятий является эффективным и позволяет в целом достичь сбалансированности потребности предприятия в квалифицированных кадрах и удовлетворении индивидуальных запросов сотрудников в переподготовке и повышении своего профессионального уровня.

3. *Карьерная удовлетворенность персонала* (среднее значение – 15,2). Сравнение карьерной удовлетворенности сотрудников NOSA с остальными составляющими мотивационного профиля свидетельствует о том, что персонал, занятый на основной производственной линии, в целом доволен своей карьерой, однако есть работники, которые требуют дальнейшего карьерного роста.

4. *Психологическая удовлетворенность работников* (среднее значение – 16,1) развита лучше всего, что свидетельствует об отсутствии необходимости кардинально менять действия предприятия в этом направлении.

## Анализ взаимосвязи мотивации сотрудников предприятия NOSA и эффективности работы предприятия / Analysis of the relationship between NOSA's employee motivation and company performance

Для анализа рассмотрим продуктивность труда персонала предприятия и уровень оплаты труда. Как известно, на предприятии должно быть установлено четкое соответствие темпов роста оплаты труда и его производительности. Для эффективного хозяйствования необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если этот принцип будет нарушаться, то возникнет угроза перерасхода прибыли и снижения мотивации персонала предприятия.

С целью подтверждения взаимосвязи между уровнем производительности труда и годовым фондом оплаты труда одного работника проведем корреляционно-регрессионный анализ, который является методом определения и количественной оценки зависимости между статистическими признаками, которые характеризуют отдельные социально-экономические явления и процессы.

Выходные данные для корреляционного анализа зависимости годового уровня производительности труда от годового фонда оплаты труда одного работника предприятия NOSA приведены в таблице 2.

*Таблица 2*

**Исходные данные для определения тесноты связи между годовой производительностью труда и годовым фондом оплаты труда одного рабочего предприятия NOSA**

| Год | Годовой фонд оплаты труда на одного работника, руб. | Среднегодовая продуктивность труда одного работника, тыс. руб. |
|---|---|---|
| 2015 | 2 344 000 | 65,10 |
| 2016 | 2 478 400 | 55,10 |
| 2017 | 2 747 200 | 191,70 |
| 2018 | 2 881 600 | 185,50 |
| 2019 | 3 100 000 | 184,40 |
| Всего | 13 551 200 | 681,80 |
| В среднем | 2 710 240 | 136,36 |

Источник: [Idemobi et al, 2018]

Table 2. **Initial data for determining the tightness of the relationship between the annual labor productivity and the annual wage fund of one worker of the "NOSA" enterprise**

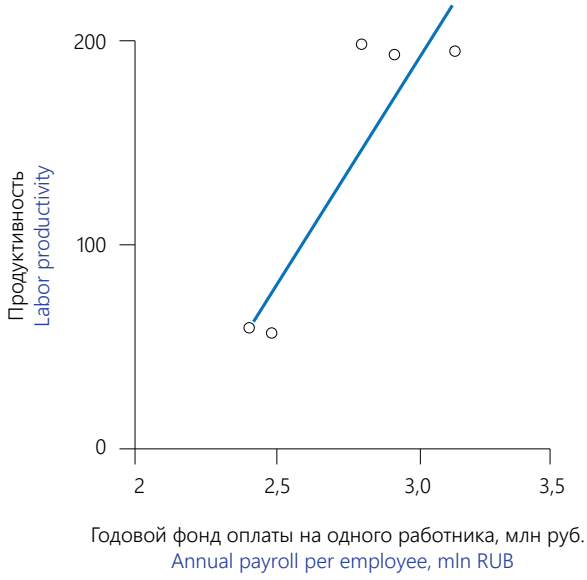
| Year | The annual salary fund for one employee, RUB | Labor productivity per average annual employee, thousand RUB |
|---|---|---|
| 2015 | 2 344 000 | 65.10 |

*End of Table 2*

| Year | The annual salary fund for one employee, RUB | Labor productivity per average annual employee, thousand RUB |
|---|---|---|
| 2016 | 2 478 400 | 55.10 |
| 2017 | 2 747 200 | 191.70 |
| 2018 | 2 881 600 | 185.50 |
| 2019 | 3 100 000 | 184.40 |
| Total | 13 551 200 | 681.80 |
| On average | 2 710 240 | 136.36 |

Source: [Idemobi et al, 2018]

Для определения вида связи между факторным и результативным признаками построим корреляционное поле, которое представляет собой совокупность точек в прямоугольной системе координат, значение на абсциссе каждой из которых соответствует значению факторного признака *x*, а значение на ординате – значению результативного признака *y* определенной единицы наблюдения. Количество точек на графике соответствует количеству единиц наблюдения. Направленность корреляционного поля указывает на наличие прямой или обратной связи между признаками, или на его отсутствие (рис. 1).




Источники / *Sources: [Idemobi et al, 2018]*

**Рис. 1.** Годовой фонд оплаты на одного работника
Рис. 1. Annual pay fund per employee

Из рисунка 1 следует, что линия тренда между точками на графике – прямая, поэтому зависимость между исследуемыми показателями линейная. Уравнение корреляционной связи имеет следующий вид:

$$y_k = 205{,}79 + 0{,}02x. \quad (1)$$

Экономический смысл этого уравнения следующий: коэффициент регрессии показывает, что с ростом годового фонда оплаты труда на единицу, годовая производительность труда в среднем повышается на 0,02 тыс. руб. Это свидетельствует о том, что между результативной и факторной величинами наблюдается корреляционная связь.

## Рекомендации по повышению эффективности системы мотивации труда персонала на предприятии NOSA / Recommendations for improving the efficiency of the staff motivation system at the NOSA

Полученные на предыдущих этапах исследования результаты наглядно свидетельствуют о необходимости усовершенствовать на предприятии материальную составляющую мотивационной политики, при условии учета тесной связи между оплатой труда и эффективностью деятельности предприятия, в качестве показателя которой рассматривалась производительность труда.

Сформулируем предложения по усовершенствованию материальной составляющей мотивационного механизма, используемого NOSA.

Прежде всего, представляется целесообразным внедрить на предприятии систему рейтинга персонала. Рейтинг – итоговый показатель, характеризующий эффективность работы конкретного сотрудника в сопоставлении со своими коллегами в рамках одной профессии. Рейтинг определяется группой и местом, которое занимает сотрудник среди своих коллег. Расчет рейтинга осуществляется ответственным сотрудником HR-отдела совместно с руководителем подразделения, за которым закреплен сотрудник. В результате составления рейтинга можно выделить пять групп сотрудников: I – лучшие; II – хорошие; III – средние; IV – проблемные; V – с низкой эффективностью труда. По результатам рейтинга принимаются управленческие решения, касающиеся сотрудников, которые попали в группу низкой эффективности.

Если работник попал в эту группу, первый раз – руководству целесообразно обратить на это внимание; второй раз – следует сделать замечание; третий раз – выносится выговор с блокировкой выплаты бонусов и премии; четвертый раз – перевод на более низкую должность или увольнение.

Представляется, что логичным дополнением к системе рейтинга является система штрафов. В таблице 3 представлена разработанная автором для персонала NOSA система штрафов.

Кроме того, на предприятии целесообразно ввести систему социальных пакетов. Социальный пакет – совокупность льгот, привилегий, благ и поощрений, предоставляемых предприятием его сотрудникам. Основная цель социального пакета – создание для персонала стимулирующих условий труда с акцентом на привлечение и удержание персонала. Ключевой кадровый потенциал составляют сотрудники, которые обеспечивают наибольшую результативность и производительность, регулярно демонстрируют высокие результаты работы, определяют стандарты работы, обладают уникальными компетенциями в особо приоритетных для предприятия сферах деятельности, имеют большой потенциал для развития.

*Таблица 3*

**Система штрафов для сотрудников NOSA**

| Тип штрафа | Вид штрафа | Способ применения | Группа, руб. | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | I | II | III | IV |
| Нарушение дисциплины | Звонок по личному телефону в помещении цеха | Штрафы и бонусы от руководителя | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Использование интернет-ресурсов в личных целях в рабочее время | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Использование рабочего времени в личных целях | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Нарушение производственной экипировки | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Несоблюдение правил безопасности | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Невыполнение распоряжений руководства и старшего по смене | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Курение в неустановленном месте | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Несоблюдение корпоративной этики в поведении и с коллегами | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Проведение в помещение цеха третьих лиц без специального разрешения | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Прогул (в т.ч. невыход в дополнительную смену) | | 1 000 | 1 250 | 1500 | 2 000 |
| Качество работы | Увеличение количества бракованных изделий | Приказ о депремировании | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 5 000 |
| | Остановка без причины производственной линии | | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 5 000 |
| | Небережное использование материалов и комплектующих | | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 5 000 |
| | Поступление жалоб на качество работы из смежных подразделений | | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 5 000 |
| | Невыполнение задания, выданного на смену | | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 5 000 |
| | Преднамеренный вывод из строя оборудования | | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 5 000 |

Источник: [Idemobi et al, 2018]

Table 3. **Penalty system for NOSA employees**

| Type of fine | Type of fine | Method of application | Group, RUB | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | I | II | III | IV |
| Violation of discipline | A call on a personal phone in the workshop room | Fines and bonuses from the manager | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Use of Internet resources for personal purposes during working hours | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Use of working time for personal purposes | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Violation of production equipment | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Non-compliance with safety rules | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Failure to comply with the orders of the management and the shift supervisor | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Smoking in an unstated place | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Non-compliance with corporate ethics in behavior and with colleagues | | 500 | 650 | 800 | 1 000 |

*End of table 3*

| Type of fine | Type of fine | Method of application | Group, RUB | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | I | II | III | IV |
| Violation of discipline | Conducting third parties into the workshop premises without a special permit | Fines and bonuses from the manager | 500 | 650 | 800 | 1 000 |
| | Absenteeism (including absenteeism in an additional shift) | | 1 000 | 1 250 | 1500 | 2 000 |
| Quality of work | Increase in the number of defective products | The order on deprimation | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 5 000 |
| | Stopping a production line for no reason | | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 5 000 |
| | Not careful use of materials and components | | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 5 000 |
| | Receipt of complaints about the quality of work from related departments | | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 5 000 |
| | Failure to complete the task assigned to the shift | | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 5 000 |
| | Deliberate equipment failure | | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 5 000 |

Source: [Idemobi et al, 2018]

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий, которые включают материальные и нематериальные стимулы, построим экономико-математическую модель:

$$Z = \sum_{s=1}^{S}\sum_{i=1}^{n_s} Y_{si} = \sum_{s=1}^{S}\sum_{i=1}^{n_s} x_{si} KPI_{si} + \sum_{s=1}^{S}\sum_{i=1}^{F}\sum_{j=1}^{m} P_c y_{si} a_j \to \max. \quad (2)$$

Ограничения модели:

$$\sum_{j=1}^{m} y_{sij} a_j \geq 0; \;\; x_{sj} \geq 0; \;\; 0 \leq N \leq 1; \;\; i = \overline{1,n}; \;\; s = \overline{1,S}, \quad (3)$$

где $S$ – количество видов статусов персонала на предприятии; $s$ – индекс вида статуса работника; $n_s$ – количество персонала $s$-го статуса; $m$ – количество элементов социального пакета услуг, которые могут предоставляться персоналу; $P$ – чистый доход предприятия в определенном периоде; $c$ – доля чистой прибыли, направляемой на стимулирование персонала в определенном периоде; $F$ – фонд оплаты труда персонала в определенном периоде, расходы на содержание персонала; $N$ – доля фонда стимулирования в определенном периоде, которая используется на выплату премии персоналу; $KPI_{si}$ – мотивационный коэффициент уровня оценки труда $i$-го работника $s$-го статуса в определенном периоде; $x_{si}$ – премия, которая выплачивается $i$-му работнику $s$-го статуса в определенном периоде, руб.; $y_{sij}$ – переменная, которая указывает на предоставление или непредоставление $j$-того элемента социального пакета услуг $i$-м работнику $s$-го статуса в определенном периоде; $Y_{si}$ – дополнительная прибыль, которую получит предприятие от стимулирования труда $i$-го работника $s$-го статуса в определенном периоде; $a_j$ – стоимость $j$-го элемента социального пакета в определенном периоде, руб.; $Z$ – дополнительный чистый доход предприятия от внедрения системы мотивации персонала.

Применив современное программное обеспечение, например, электронные таблицы Microsoft Excel, проведем необходимые расчеты. Для этого установим следующие выходные параметры модели: $S = 0, ..., k$ ($k = 9$ уровни квалификации специалистов (статус), согласно образования, профессионально-технической подготовки и опыта работы); $n = 79{,}2\,\%$ (категория работников предприятия, которые входят в центры прибыли); $m = 0, ..., 9$ (9 льгот соцпакета, предлагаемого предприятием); $P = 176\,849$ тыс. руб. (прибыль за 2019 г.); $c = 0{,}15$ (15 % направляется от прибыли на дополнительные выплаты по стимулированию работников предприятия).

Согласно построенной экономико-математической модели (2) – (3), можно сделать вывод, что если для 79 % работников NOSA увеличить расходы на содержание персонала на 15 % от дохода предприятия для внедрения материального стимулирования и социального пакета, то дополнительная прибыль предприятия увеличится на сумму 17 264,82 тыс. руб.

## Заключение / Conclusion

Мотивация работников играет одну из важнейших ролей в деятельности организации и уверенно способствует ее развитию и процветанию.

В результате анкетирования сотрудников и экспертной оценки компании NOSA и определены результативность и эффективность мотивационной системы и системы стимулирования работников. Полученные результаты позволяют сделать

заключение, что персонал предприятия в наибольшей степени удовлетворен психологической и карьерной составляющей системы мотивации. В то же время анкетный опрос позволил зафиксировать уровень крайней неудовлетворенности материальным вознаграждением. Соответственно, это должно составить основу совершенствования механизма мотивационного воздействия на работников предприятия, что в целом приведет к повышению их лояльности и росту эффективности работы автокомпании в целом.

Для выявления взаимосвязи между мотивацией работников и эффективностью деятельности предприятия выполнен корреляционно-регрессионный анализ, результаты которого подтвердили прямую зависимость показателей среднегодовой производительности труда одного работника и фонда оплаты его труда. Рекомендуется средства на оплату труда следует использовать так, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Только при таких условиях формируются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства и повышения эффективности мотивационного механизма.

На основании полученных результатов сформулированы рекомендации, касающиеся усовершенствования мотивационного механизма компании NOSA, которые включают в себя как материальные, так и нематериальные составляющие, а именно систему рейтингов и штрафов, социальный пакет. Предложена экономико-математическая модель методов мотивации персонала, которая позволяет вычислить дополнительную чистую прибыль предприятия от внедрения системы мотивации персонала. В модели предусмотрены элементы, позволяющие учитывать статус работников, уровень оценки их труда, использование элементов социального пакета и пр. Эту модель можно применять для анализа и составления рейтинга персонала за разные периоды времени. Кроме того, она позволяет выявить особенности стратегий мотивации в работе персонала не только для предприятия в целом, но и для отдельных его подразделений, звеньев, цехов.

Перспективные направления дальнейших исследований включают разработку имитационных моделей поведения персонала на предприятии, которые позволят в вариативном формате оценить результативность конкретного инструмента мотивации, а также обосновать целесообразность использования инновационных технологий поощрения и стимулирования сотрудников.

**Список литературы**

*Ахметгайсина К.С.* (2019). Эффективность организационно-управленческих структур // Colloquium-Journal. Economics. Т. 30, № 6-10. С. 25–27. https://doi.org/10.24411/2520-6990-2019-10142

*Бонйани А.* (2021). Влияние мотивации персонала на эффективность деятельности предприятия // Human Progress. Т. 7, № 1. 11 с. https://doi.org/10.34709/IM.171.1

*Гришина А.М.* (2015). Организационная эффективность политических партий: теоретический аспект // Политическая наука. Т. 5, № 1 . С. 30–37.

*Дадажонова М.М., Анафияев А.М., Олимова Н.О. кизи* (2020). Пути совершенствования системы вознаграждения работников предприятий // Proceedings of the LXVIII International correspondence scientific and practical conference, Boston, 23–25 марта 2020 года, Т. 8, № 4. С. 41–45.

*Многогрешнов А.И., Гук А.И., Самохвалова С.М.* (2015). Системы вознаграждения персонала как фактор формирования трудового потенциала предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Материалы XI Международной научно-практической конференции, посвященной празднованию 55-летия Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М. Ф. Решетнева (6–10 апреля 2015 г., Красноярск) В 2-х т. Т. 2, № 11. С. 718–720.

**References**

Ahammad M.F., Glaister K., and Gomes E. (2020), “Strategic agility and human resource management”, *Human Resource Management Review*, vol. 30, no. 1, pp. 118–144. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700

Akhmetgaisina K.S. (2019), “Efficiency of organizational and managerial structures”, *Colloquium-journal*, vol. 30, no. 6-10, pp. 25–27. (In Russian). https://doi.org/10.24411/2520-6990-2019-10142

Bonyani A. (2021), “The influence of personnel motivation on the efficiency of the enterprise”, *Human Progress*, vol. 7, no. 1, 11 p. https://doi.org/10.34709/IM.171.1

Bipp T., Kleingeld A., and Ebert T. (2019), “Core self-evaluations as a personal resource at work for motivation and health”, *Personality and Individual Differences*, vol. 151, article 109556. https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109556

Dadajonova M.M., Anafyaev A. M., and Olimova N.O. kizi. (2020) “Ways to improve the system of remuneration of employees of enterprises”, *International scientific review of the problems and prospects of modern science and education, LXVIII international correspondence scientific and practical conference*, Boston, March 23–25, 2020, Problems of Science, pp. 41–45.

Grishina A.M. (2015), “Organizational effectiveness of political parties: theoretical aspects”, *Political science*, vol. 5, no.1, pp. 30–37. (In Russian).

*Петренко Е.П., Хрипкова Т.П., Сентябова Т.А.* (2016). Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. № 1. С. 41–47.

*Салихов А.А., Абдрахимова Р.Г.* (2016). Мотивация персонала // Символ науки: международный научный журнал. № 5-1 (17). С. 188–190.

*Юрова К.И.* (2016). Понятие и значение мотивации персонала // Уникальные иследования XXI века. Т. 21, № 9 (21). С. 116–131.

*Цибаева М.Л.* (2016). Мотивация персонала в практике управления современной организации // Вестник Югорского государственного университета. Т. 43, № 4. С. 75–78.

*Ahammad M.F., Glaister K., Gomes E.* (2020). Strategic agility and human resource management // Human Resource Management Review. V. 30, No. 1. Pp. 118–144. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700

*Bipp T., Kleingeld A., Ebert T.* (2019). Core self-evaluations as a personal resource at work for motivation and health // Personality and Individual Differences. V. 151, Art. 109556. https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109556

*Hwang Y., Lin H., Shin D.* (2018). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation // International Journal of Information Management. V. 39, No. 1. Pp. 220–227. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.009

*Idemobi E., Ngige C.D., Ofili P.N.* (2017). Influence of Industrial Relations on the Management of Industrial Dispute (A Study of Selected Private Enterprises in Delta State // Management Science and Information Technology. V. 6. No. 3. Pp. 79–86. https://doi.org/10.11648/j.jim.20170603.12

*Kanat-Maymon Y.K., Yaakobi E., Roth G.* (2018). Motivating deference: Employees' perception of authority legitimacy as a mediator of supervisor motivating styles and employee work-related outcomes // European Management Journal. V. 36, Is. 6. Pp. 769–783. https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.004

*Nevid J.S.* (2009). Essentials of psychology: concepts and applications. Boston. MA: Houghton Mifflin. 522 p.

*Nnaji-Ihedinmah N.Ch., Egbunike, F.Ch.* (2015). Effect of rewards on employee performance in organizations: a study of selected commercial banks in Awka metropolis, European Journal of Business and Management, vol. 7, no. 4, pp. 80–88.

Hwang Y., Lin H., and Shin D. (2018), "Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation", *International Journal of Information Management*, vol. 39, no. 1, pp. 220–227. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.009

Idemobi E.I., Ngige C.D., and Ofili P.N. (2017), "Influence of Industrial Relations on the Management of Industrial Dispute (A Study of Selected Private Enterprises in Delta State)", *Management Science and Information Technology*, vol. 6, issue 3, pp. 79–86. https://doi.org/10.11648/j.jim.20170603.12

Kanat-Maymon Y., Yaakobi E., and Roth G. (2018), "Motivating deference: Employees' perception of authority legitimacy as a mediator of supervisor motivating styles and employee work-related outcomes", *European Management Journal*, vol. 36, issue 6, pp. 769–783. https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.004

Mnogogreshnov A.L., Guk A.I., and Samokhvalova S.M. (2015), "Compensation systems as a factor of enterprise labour potential forming", *Actual Problems of Aviation and Cosmonautics. Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference dedicated to celebration of the 55th Anniversary of Siberian State Aerospace University named after Academician M.F. Reshetnev,* vol. 2, no. 11, pp. 718–720. (In Russian).

Nevid J.S. (2009), *Essentials of psychology: concepts and applications*, Houghton Mifflin, Boston, MA, USA. 522 p.

Nnaji-Ihedinmah N.Ch., and Egbunike, F.Ch. (2015), Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations: A Study of Selected Commercial Banks in Awka Metropolis, *European Journal of Business and Management,* vol. 7. no. 4, pp. 80–88.

Petrenko E. P., Khripkova T.P., and Sentyabova T.A. (2016), "Financial incentives – a key factor of motivation management", *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology, and Management*, no. 1, pp. 41–47. (In Russian).

Salikhov A.A., and Abdrakhimova R.G. (2016), "Personnel motivation", *Simvol nauki*, no. 5-1 (17), pp. 188–189. (In Russian).

Tsibaeva M.L. (2016). "Personnel motivation in the practice of management of modern organization", *Yugra State University Bulletin*, vol. 43, no. 4, pp. 74–78. (In Russian).

Yurova K.I. (2016). "The concept and meaning of personnel motivation", *Unikal'nye issledovaniâ dvadcat' pervogo veka*, vol. 21, no. 9 (21), pp. 116–131.

**Translation of front references**

[1] Webster's collegiate dictionary: the largest abridgment of Webster's new international dictionary, 5th ed. Springfield, Mass.: G. & C. Merriam, 1946. XXXIV. 1275 c. Available at: https://www.webster-dictionary.org/definition/motivation (accessed 05.08.2021).

[2] Iran Software & Hardware Co. (NOSA) – official website. Available at: http://www.nosa.com/ (accessed 05.08.2021).

УДК 339.7 JEL 15 DOI: https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-4-100-111
Получено: 07.10.2021 Статья доработана после рецензирования: 22.11.2021 Принято: 04.12.2021

# Формирование институциональной структуры глобального рынка «зеленого» финансирования

**Исенов Амангельды Сагандекович**

Зам. пред. правления ЕБР, ORCID: https://orcid.org//0000-0003-2806-0956, e-mail: amanesen78@gmail.com

Евразийский банк развития, 205T3D0, пр-т Мангилик, 55/20, стр. 4.1, г. Нур-Султан, Республика Казахстан

## Аннотация

В статье изучены стратегические направления деятельности Евразийского банка развития как важного элемента институциональной структуры глобального рынка «зеленого» финансирования.

Показана современная дифференцированная глобальная структура институтов рынка «зеленых» финансов, установлена содержательная направленность деятельности организаций двух уровней институциональной структуры указанного рынка. Выполнен статистический обзор институтов финансирования «зеленых» проектов по странам, регионам, типам, по используемым финансовым инструментам. Показана роль многосторонних банков развития в структуре таких институтов. Обоснована необходимость формирования институтов «зеленого» сегмента финансового рынка как необходимого элемента «зеленого» финансирования.

Рассмотрена структура институтов двух уровней: 1) субъектов – участников «зеленого» облигационного рынка; 2) совокупности институтов, разрабатывающих и формирующих методологию оценки «зеленых» финансовых инструментов, стандарты, таксономию, рейтинги. На примере глобального рынка «зеленых» облигаций приведены современная статистика и аналитика расширенного состава эмитентов «зеленых» финансовых инструментов по странам, регионам мира, суверенным и корпоративным участникам, институтам развития. Сделан акцент на государственных эмитентах и участии многосторонних институтов развития в финансировании проектов «зеленой» экономики в разных странах. Обобщен опыт стран Евразийского экономического союза в развитии «зеленого» финансирования и отмечены перспективы России и Казахстана в «зеленом» финансовом движении.

Установленные в ходе исследования институты дифференцированной структуры глобального рынка «зеленого» финансирования сгруппированы по двум уровням в зависимости от профиля своего участия в «зеленой» экономике; определены направления и инструменты перспективного развития деятельности Евразийского банка развития в указанной области; предложены рекомендации по перспективным аспектам методологической и аналитической деятельности банка в контексте Стратегии Евразийского банка развития 2022–2026.

В процессе исследования применялся анализ научной литературы в области институциональной теории, «зеленой» экономики и «зеленых» финансов, статистический, сравнительный, фактологический анализ, обзор и анализ информации официальных сайтов международных институтов развития, государственных и корпоративных структур, международных рейтинговых агентств, включенных в архитектуру глобального рынка зеленых финансов.

**Ключевые слова:** глобальный рынок, зеленое финансирование, зеленые облигации, зеленые проекты, суверенные эмитенты, корпоративные эмиссии, институты развития, стратегия, Евразийский банк развития

**Для цитирования:** Исенов А.С. Формирование институциональной структуры глобального рынка зеленого финансирования//Управление. 2021. Т. 9. № 4 С. 100–111. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-100-111

© Исенов А.С., 2021.
Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Received: 07.10.2021 Revised: 22.11.2021 Accepted: 04.12.2021

# Institutional structure formation of the global green finance market

**Amangeldy S. Issenov**

Deputy Chairman of the board of EBR, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2806-0956, e-mail: amanesen78@gmail.com

Eurasian Development Bank, 55/20, 4.1, Mangilik prospekt, Nur-Sultan, 205T3D0, Republic of Kazakhstan

## Abstract

The article studies the strategic directions of the Eurasian Development Bank as an important element of the institutional structure of the global green finance market.

The current differentiated global structure of green finance market institutions has been shown, and the substantive focus of organisations at two levels of the institutional structure of this market has been shown. A statistical overview of green finance institutions by country, region, type and financial instruments used has been made. The role of multilateral development banks in the structure of such institutions has been shown. The need for the formation of institutions in the green financial market segment as a necessary element of green finance has been substantiated.

The structure of institutions on two levels has been given: 1) subjects – participants of the green bond market; 2) a set of institutions developing and shaping the methodology for green financial instruments assessment, standards, taxonomy, ratings. Using the global green bond market as an example, up-to-date statistics and analysis of the broader composition of issuers of green financial instruments by country, world region, sovereign and corporate participants, and development institutions have been presented. Emphasis has been placed on public issuers and the participation of multilateral development institutions in financing green economy projects in various countries. The experience of Eurasian Economic Union countries in developing green finance has been summarised and the prospects for Russia and Kazakhstan in the green finance movement have been noted.

The institutions of the differentiated structure of the global green finance market identified in the study have been grouped into two levels depending on the profile of their participation in the green economy; the directions and tools for the prospective development of the Eurasian Development Bank's green finance activities have been defined; recommendations for prospective aspects of the methodological and analytical activities of the bank in the context of the Eurasian Development Bank Strategy 2022–2026 have been proposed.

The study applied an analysis of scientific literature in the field of institutional theory, green economy and green finance, statistical, comparative, factual analysis, review and analysis of information from official websites of international development institutions, government and corporate entities, international rating agencies included in the architecture of the global green finance market.

**Keywords:** global market, green finance, green bonds, green projects, sovereign issuers, corporate issuers, development institutions, strategy, Eurasian Development Bank

**For citation:** Issenov A.S. Formation of institutional structure of the global green finance market, *Upravlenie / Management (Russia)*, 9 (4), pp. 100–111. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-100-111

© Issenov A.S., 2021.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Введение / Introduction

Формирование любого инновационного сегмента финансового рынка предполагает создание его институциональной структуры. Теоретическая задача осмысления роли институтов в становлении новых сегментов рынка достаточно сложна. Она усугубляется условиями нестабильной экономики, нарастания глобальных рисков, пандемийного кризиса [Ларионова, 2020], усугубляющегося волатильностью мировых финансовых рынков, геополитическими рисками – противостоянием супердержав и суверенизацией. Тем не менее, общество и экономика неуклонно развиваются, приобретая инновационные черты поступательного движения. На фоне глобальных потрясений началось становление «зеленой» экономики и «зеленого» финансового рынка, как необходимого поддерживающего механизма этого развития [Georgeson et al, 2017]. Поступательное движение рынка в направлении не только количественного, но и качественного роста возможно через механизм институционализации.

## Литературный обзор / Literature review

Исследователи отмечают в числе первоочередных мер в направлении устойчивого развития [Иваницкий, Петренко, 2020] по «озеленению» финансовой системы развитие «зеленой» финансовой инфраструктуры [Богачева, Смородинов, 2017], в том числе глобальной сети институциональных инвесторов, институтов рейтингования, фондовых индексов, системы анализа и оценки затрат на выпуск «зеленых» финансовых инструментов и реализацию «зеленых» проектов [Архипова, 2017] Наряду с государственными [Федорова, 2020] и корпоративными эмитентами, многосторонними международными банками развития [Панова, 2020; Хмыз, 2019], авторы делают акцент на таком важном элементе институциональной структуры «зеленого» рынка как совокупность «зеленых» стандартов, методологий оценки зеленых финансовых инструментов, таксономии, сертификации [Долганов, Долганова, 2021; Ермакова, 2021]. При этом в исследованиях убедительно показаны необходимость, накопленные к настоящему времени методологические наработки и перспективы поиска отечественных аналогов институтов «зеленых» стандартов и таксономий, учитывающих особенности развития российской «зеленой» экономики [Долганов, Долганова, 2021; Ермакова, 2021].

## Теория и методы / Theory and methods

### Действующая институциональная структура зеленого финансового рынка / Current institutional structure of the green financial market

Обеспечение эффективного аккумулирования и оптимального распределения финансовых ресурсов «зеленой» экономики в границах глобального конкурентного «зеленого» рынка требует формирования адекватной институциональной среды. В сложившейся к настоящему времени институциональной структуре глобального «зеленого» финансового рынка представлены институты двух уровней. К первому уровню относятся организации, функционирующие в качестве эмитентов, инвесторов, кредиторов, страховщиков, организаторов биржевой торговли, управляющих компаний, инвестиционных фондов.

Второй уровень включает совокупность международных, региональных, национальных законодательных актов, норм, правил, рекомендаций, руководств как правоустанавливающей и методологической платформы, определяющей взаимодействие участников первого уровня в осуществлении рыночных транзакций и поведении на рынке «зеленых» финансовых инструментов. Такой практически ориентированный подход к классификации институтов «зеленого» финансового рынка несколько отличен от теоретических положений об институтах и институциях, но не противоречит ему, а является, скорее, упрощенным и приближенным к реальным условиям «зеленого» рынка [Дегтярева, Марьина, 2010]. Разделение институтов «зеленого» сегмента финансового рынка на уровни представляется условным в настоящей статье и не свидетельствует о большей или меньшей их значимость в развитии рынка. Более того, эффективное строительство рынка возможно лишь при параллельном постепенном формировании институтов обоих уровней.

Организации – участники движения «зеленое финансирование» первого уровня осуществляют финансовые транзакции по эмиссии «зеленых» облигаций, кредитованию и страхованию рисков «зеленых» проектов в разных отраслях экономики. Они также реализуют меры финансовой поддержки и стимулирования, включающие гранты, налоговые льготы, финансовые гарантии, направленные на развитие экологически чистого транспорта, «циркулярной» экономики, возобновляемых видов энергии, исследования в области «зеленых» технологий, конкретную мотивацию домохозяйств и предприятий для повышения энергоэффективности и установки возобновляемых источников энергии. Реализация «зеленых» проектов в разных отраслях, программы

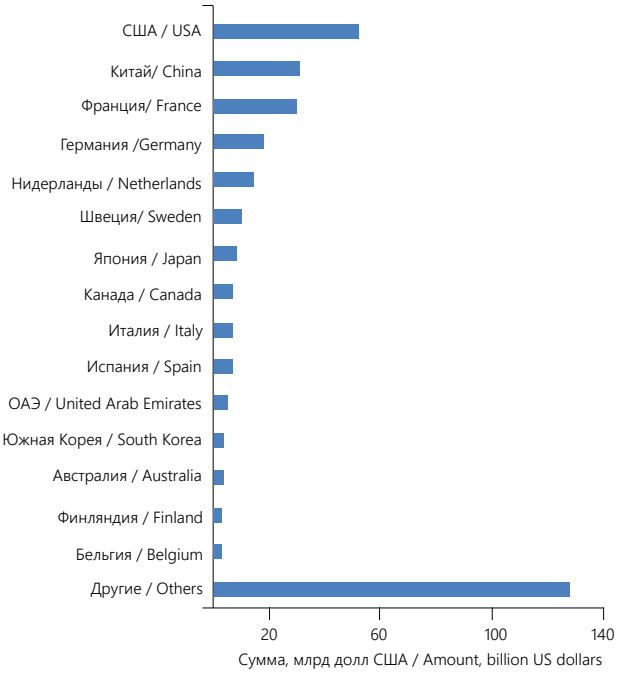
по созданию «зеленых» рабочих мест и стимулированию экономической деятельности в результате восстановления экосистем требуют аккумулирования огромных объемов капитала через использование финансовых инструментов [Ермакова, 2021].

## Анализ результатов / Analysis of the results

### Институциональная структура глобального рынка зеленых облигаций / Institutional structure of the global green bond market

Рассмотрим накопленный к настоящему времени опыт и результаты функционирования названных институтов на примере рынка «зеленых» облигаций. Это один из наиболее молодых сегментов глобального финансового рынка, сформировавшийся в 2007–2008 гг. в результате первых эмиссий международных банков развития (Международный банк реконструкции и развития (МБРР), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР)), других региональных и национальных банков развития и фондов. Ориентируясь на разработанные международные стандарты «зеленого» финансирования, в последнее десятилетие многие субъекты финансового рынка включились в «зеленое» движение как приоритетное для безопасности мирового сообщества. Среди них суверенные эмитенты (правительства стран, центральные банки, государственные компании), глобальные, международные, национальные финансовые институты и нефинансовые корпорации, а также международные институты развития. Такой дифференцированный представительный состав эмитентов зеленых облигаций свидетельствует об их заинтересованности в развитии «зеленой» экономики и активном включении в «зеленое» финансирование.

Страновая структура рынка показана на рисунке 1, составленном по данным Climate Bonds Initiative – международной некоммерческой организации, ориентированной на инвесторов, занимающейся исключительно мобилизацией капитала на рынке «зеленых» облигаций как инструментов финансирования проектов по изменению климата, формирующей глобальную статистику в этой области. Помимо стран, указанных на рисунке 1, Россия, Украина, Кения, Греция, Панама, Барбадос, Эквадор, Саудовская Аравия уже осуществили первые выпуски «зеленых» облигаций. Среди стран – членов Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС) Россия и Казахстан имеют опыт эмиссии «зеленых» облигаций и активно развивают деятельность по ряду направлений «зеленого» финансирования.




Источники/*Sources*[1,2]

**Рис. 1.** Страны-эмитенты зеленых облигаций по итогам 2019 г.

Fig. 1. Green bond issuing countries at the end of 2019

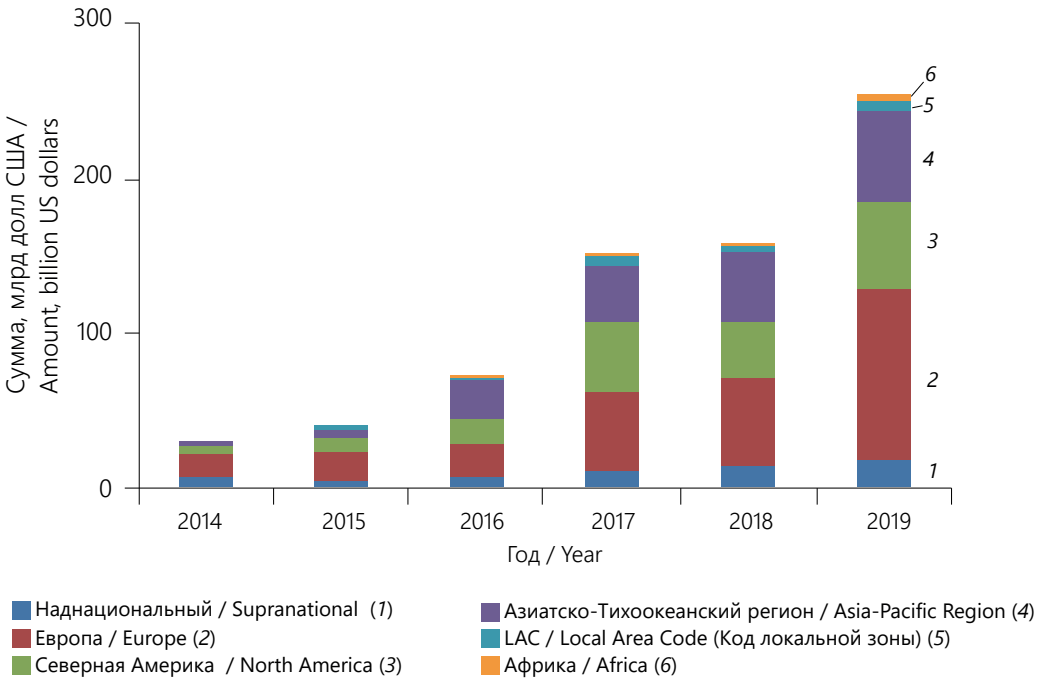
Структура участников рынка «зеленого» финансирования в разрезе регионов мира приведена на рисунке 2.

В качестве примечания к рисунку 2 поясним: LAC – Латинская Америка (например, суверенные выпуски Чили) и государства Карибского бассейна; наднациональный – эмитентами выступили международные организации.

Заметна наибольшая среди регионов мира доля Европы с объемом эмиссии в 2019 г. 116,7 млрд долл., превышающем на 74 % объем 2018 г. Второй по величине регион среди эмитентов «зеленых» долговых финансовых инструментов – Азиатско-Тихоокеанский, где наблюдалась почти треть (29 %) роста в годовом исчислении [Tolliver et al, 2020]. Одним из важных институтов являются биржевой и внебиржевой сегменты зеленого облигационного рынка. От общего мирового объема рынка в 2019 г. биржевой составлял 65 %, внебиржевой – 19 %.

[1] Climate Bonds Initiative. Official website. Режим доступа: https://www.climatebonds.net/ (дата обращения: 23.09.2021).

[2] Green bonds market summary – H1 2020. Режим доступа: https://www.climatebonds.net/resources/reports/green-bonds-market-summary-h1-2020 (дата обращения: 23.09.2021).




*Источник/Source*[3]

**Рис. 2.** Региональное распределение выпуска «зеленых» облигаций в 2014–2019 гг.
Fig. 2. Regional distribution of green bond issuance in 2014–2019

Наиболее активной биржевой площадкой отмечена Люксембургская биржа с объемом сделок с «зелеными» бондами на 19,8 млрд долл., вторыми по объему – фондовые биржи Германии, на третьем месте Euronext Paris. Внебиржевой сегмент рынка представлен преимущественно Китаем [Панова, 2020][3]. Суверенные субъекты и государственные организаций также наращивают свое участие в «зеленом» финансовом рынке. Государства трезво оценивают процесс перехода к «зеленой» экономике как колоссальные объемы затрат на «зеленые» проекты, в том числе инфраструктурные инвестиции с привлечением капитала через выпуски долгосрочных долговых обязательств. Для Европейского союза объем затрат на проекты в электроэнергетике только в 2020 г. оценивался в 500 млн евро [Федорова, 2020]. Международная статистика свидетельствует, что в 2019 г. государственные компании выпустили около 15 % всех «зеленых» облигаций. Среди крупнейших эмитентов с совокупным объемом в 14,2 млрд долл. отметим такие структуры, как Национальная компания французских железных дорог (SNCF), государственное учреждение Франции, ответственное за проектирование и строительство сети общественного транспорта Парижа (фр. Société du Grand Paris), Шведское агентство по финансированию местного самоуправления, реализующее проекты по оказанию помощи муниципальным органам власти в привлечении капитала посредством выпуска облигаций в Европе, Японии и других странах (Kommuninvest), крупнейшая энергетическая компания Дании с преобладающей долей государственного капитала, занимающаяся разработкой нефтегазовых проектов, а также проектов ветроэнергетики и биоэнергетики (Ørsted) и германский Федеральный банк земли Баден-Вюртемберг (LBBW) как крупнейший государственный кредитор Германии. Отметим также суверенные дебютные «зеленые» выпуски облигаций Специального административного района Гонконг (САР) и Государственного казначейства Нидерландов. Кроме того, Чили, Польша, Индонезия и Нигерия вышли на рынок с новыми государственными «зелеными» долговыми бумагами. Немецкий государственный банк развития (KfW) был вторым по величине эмитентом в 2019 г. и вывел на рынок «зеленые» облигации на общую сумму 9 млрд долл. для финансирования проектов в области возобновляемых источников энергии и «зеленого» строительства.

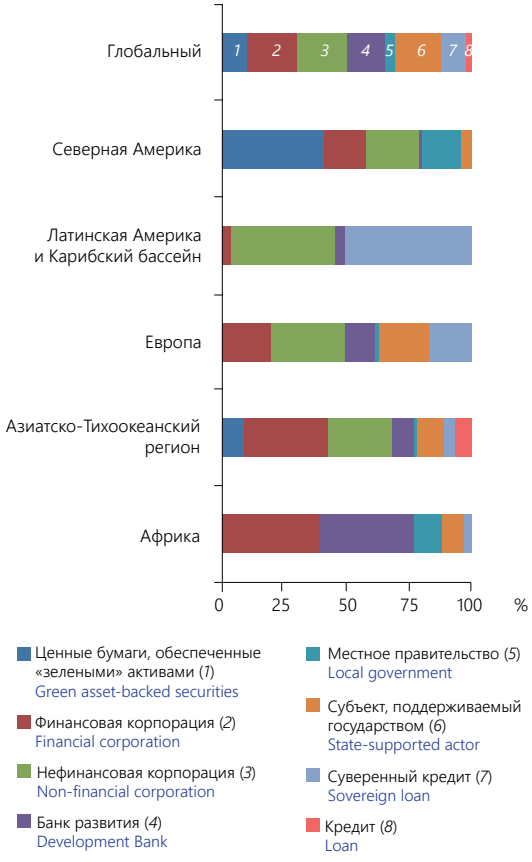
Третьим по величине суверенным эмитентом в 2019 г. с дебютными экологическими облигациями в объеме 6,7 млрд долл. было Агентство государственного казначейства Нидерландов (DSTA). Столь активное участие суверенных эмитентов объясняется, во-первых, надежностью и привлекательностью

[3] Там же.

выпущенных бумаг под государственные гарантии, во-вторых, стремлением суверенных субъектов стимулировать частных инвесторов к развитию нового «зеленого» сектора финансового рынка.

Существенная роль во внедрении «зеленых» финансовых инструментов принадлежит наднациональным организациям, международным институтам развития и фондам, в том числе суверенным фондам благосостояния [Liang and Renneboog, 2020] В 2019 г. наднациональные корпорации выпустили в общей сложности 13,7 млрд долл. Крупнейшими эмитентами в этой группе были Европейский инвестиционный банк, Азиатский банк развития и Европейский банк реконструкции и развития, за которыми следовали Всемирный банк (МБРР) и Международная финансовая корпорация [Вурф, 2017]

На рисунке 3 в обобщенном структурированном виде представлены и региональная (регионы мира), субъектная (коммерческие банки, банки развития, государства, муниципалитеты, финансовые институты и нефинансовые корпорации) и инструментальная (кредиты, госгарантии, ценные бумаги) структуры «зеленого» финансового рынка.

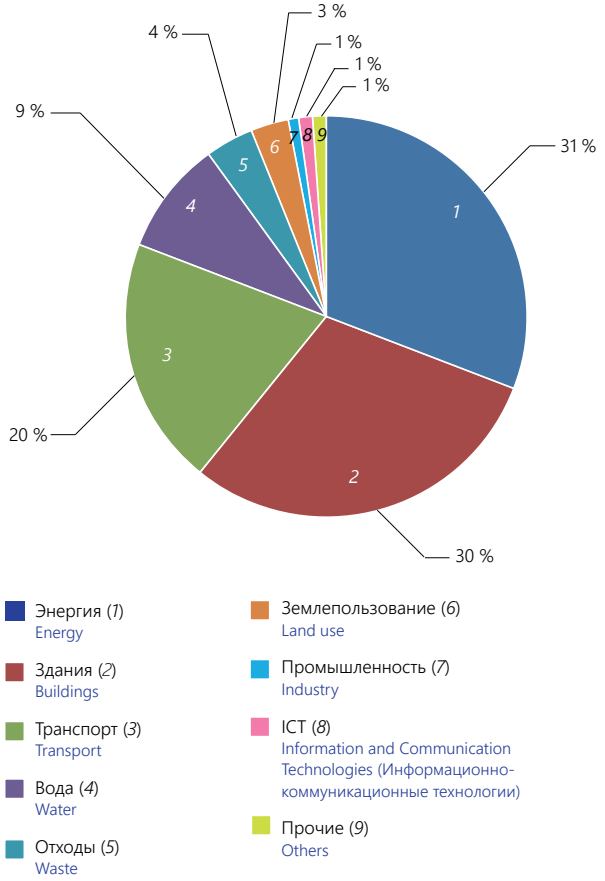



Составлено автором по материалам исследований / *Compiled by the author based on the materials of the study*

**Рис. 3.** Распределение «зеленого» финансирования по типам и регионам эмитента, 2019 г.

Fig. 3. Distribution of green finance by issuer type and region, 2019

В институциональной структуре эмитентов ярко представлены частные корпоративные инвесторы из отраслей энергетики и строительства (совокупная доля зеленого облигационного рынка в 2019 г. – около 30 %) – крупнейшие энергетические, газовые компании, работающие по строительству газопроводов, водяных сооружений, углеродных зданий[4] [Панова, 2020]. Среди них отметим индийскую Noor Energy, американскую MidAmerican Energy, шведскую Vasakronan (сектор строительства низкоуглеродных зданий). Далее в отраслевом разрезе следуют секторы «Транспорт» и «Вода» с долями рынка 20 % и 9 %, соответственно. К ним относятся такие эмитенты, как упомянутые выше французские SNCF, Société du Grand Paris, а также Республика Чили (суверенный выпуск) и американское ипотечное агентство Fannie Mae, находящееся под контролем государственного Федерального агентства по жилищному финансированию (FHFA) и спонсируемое федеральными властями.




Составлено автором по материалам исследований / *Compiled by the author based on the materials of the study*

**Рис. 4.** Распределение «зеленых» доходов по секторам в 2019 г.

Fig. 4. Distribution of green revenue by sector, 2019

[4] Там же.

Помимо названных отраслей на «зеленом» рынке присутствуют структуры из секторов экологической утилизации отходов, землепользования, промышленности, информационных и коммуникационные технологий, участие которых в развитии «зеленой» экономики и финансов возрастает из года в год посредством реализации «зеленых» проектов, финансируемых за счет ресурсов «зеленого» финансового рынка (рис. 4).

### Методологические институты «зеленого» финансового рынка / Methodological institutions of a green financial market

Другая совокупность институтов «зеленого» финансового рынка включает структуры, разрабатывающие и реализующие стандарты, сертификаты, таксономию для обозначения приемлемых активов и проектов, методологическую и оценочную политику в области «зеленого» финансирования. Среди таких институтов отметим Организацию объединенных наций (ООН) с «Финансовой инициативой по окружающей среде» (англ. United Nations Environment Programme, UNEP, далее – ЮНЕП), Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) с концепцией «зеленого» роста и классификацией «зеленых» технологий, Инициативу климатических облигаций с ее таксономией, международные ассоциации по сегментам финансового рынка, международные организации по сбору, регистрации, учету и анализу статистических данных по «зеленой» экономике и «зеленым» финансам, Международную платформу по устойчивому финансированию, утвержденную Европейским союзом с целью синхронизации таксономий разных стран, а также соответствующие методологические оценочные продукты, утвержденные, апробированные и выпущенные в широкое применение на «зеленый» финансовый рынок в международном и национальном форматах[5]. Среди признанных действующих международных стандартов «зеленого» финансового рынка следует назвать:

• Стандарты облигаций устойчивого развития (SBG), разработанные Международной ассоциацией рынков капитала (ICMA)[6];
• Принципы социальных облигаций (SBP) для развивающихся стран, подготовленные также Международной ассоциацией рынков капитала (ICMA)[7];
• Принципы займов устойчивого развития (англ. Sustainability Linked Loan Principles), выпущенные Ассоциацией кредитного рынка, Ассоциацией кредитного рынка Азиатско-Тихоокеанского региона и Ассоциацией синдицированного кредитования и вторичного кредитного рынка (SLLP)[8];
• Принципы ответственного банкинга ЮНЕП (PRB UNEP)[9];
• Принципы ответственного инвестирования ЮНЕП (PRI UNEP)[10];
• Принципы устойчивого страхования ЮНЕП (PSI UNEP)[11].

Среди институтов «зеленого» финансового рынка важная роль принадлежит структурам, занимающимся составлением рейтингов. Это международные и национальные экспертные организации, рейтинговые агентства, разрабатывающие и применяющие на практике методологии оценки социальных долговых обязательств и долговых обязательств в области устойчивого развития, международные и национальные рейтинги устойчивого развития, биржевые фондовые индексы «зеленого» финансирования, правила открытия информации по «зеленым» инвестициям, ответственному социальному инвестированию, «зеленым» проектам, методологии оценки ESG (англ. environmental – экологический фактор, social – социальный, governance – фактор качества корпоративного и государственного управления) финансовых и нефинансовых компаний, методологии присвоения

---

[5] *Банк России* (2019). Концепция организации в России методологической системы по развитию зеленых финансовых инструментов и проектов ответственного инвестирования. Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/84163/press_04102019.pdf (дата обращения: 14.09.2021).

[6] *GBP* (2018). Green bond principles voluntary process guidelines for issuing green bonds / Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds. June. Режим доступа: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Green-Bonds-Principles-June-2018-270520.pdf (дата обращения: 14.09.2021).

[7] *UNEP* (2016). Green finance for developing countries: needs, concerns and innovations Режим доступа: https://www.cbd.int/financial/gcf/unep-greendeveloping2016.pdf (дата обращения: 23.09.2021).

[8] (2019). Sustainability Linked Loan Principle Loan Market Association, APLMA, LSTA. Режим доступа: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/LMASustainabilityLinkedLoanPrinciples-270919.pdf (дата обращения: 23.09.2021).

[9] *UNEPFI* (2019 a). Principles for Responsible Banking // United Nations Environment – Finance Initiative (unepfi.org) Режим доступа: https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/ (дата обращения: 23.09.2021).

[10] *UNEP FI* (2019 b). Principles for Sustainable Insurance (2019) // United Nations Environment Program Finance Initiative. Режим доступа: https://www.unepfi.org/psi/the-principles (дата обращения: 23.09.2021).

[11] *UNEP FI* (2019 c) An Introduction to the Principles for Responsible Investment // United Nations Environment – Finance Initiative. Режим доступа: https://www.swedfund.se/media/1038/un-pri-principles-for-responsible-investment.pdf (дата обращения: 23.09.2021).

кредитных и некредитных рейтингов по оценке подверженности компаний экологическим и социальным рискам бизнеса, корпоративного управления (ESG-рейтингов), портфелей управляющих компаний, а также суверенных структур и муниципальных образований. В числе крупнейших назовем норвежскую CICERO (норвежский некоммерческий исследовательский центр – лидера в сегменте международных оценок соответствия действующим критериям «зеленых» облигаций); нидерландскую Sustainanalytics (по итогам 2019 г. второй по количеству сделок верификатор зеленых облигаций в мире); Moody's с методологией оценки зеленых облигаций 2016 г., S&P с «зеленой» оценкой (Green Evaluation) как методикой оценки влияния сделки или портфеля сделок финансирования на окружающую среду, Европейское рейтинговое агентство RAEX Europe, а также российские АКРА, НРА[12,13,14].

**«Зеленые» проекты стран ЕАЭС: достижения и перспективы / Green projects of the EAEU countries: achievements and prospects**

Страны ЕАЭС, как и весь мир, поддерживают развитие «зеленой» экономики, «зеленое» финансирование экологических и социальных проектов в рамках принципов устойчивого развития. По свидетельству Министерства экономического развития Российской Федерации, в середине 2021 г. отечественный рынок «зеленого» финансирования оценивался в 93–94 млрд руб., в том числе 70 млрд руб. – новый выпуск Москвой облигационного займа на «зеленый» транспорт. Ожидаются выпуски объемом 100 млрд руб. по проектам холдинга «Российские железные дороги», проекту ВЭБ в объеме 142 млрд руб. по строительству электрометаллургического комплекса для Объединенной металлургической компании в Нижегородской области[15].

Казахстан в 2020 г. успешно стартовал в развитии «зеленого» финансирования. В 2021 г. АО «Фонд развития предпринимательства "Даму"» удостоен премии Climate Bonds Awards, как одна из ведущих международных организаций, реализующих проекты «зеленого» финансирования в числе таких признанных лидеров «зеленого» финансового рынка, как ЕБРР, KfW, Société du Grand Paris, Volkswagen, Alphabet Inc., Sustainalytics, Freddie Mac. Кроме того, в Казахстане успешно функционирует созданный совместно с Евразийским банком развития (далее – ЕАБР) центр «зеленых» финансов международного финансового центра «Астана». При участии Программы развития ООН им осуществлен первый в стране выпуск «зеленых» облигаций на сумму 200 млн тенге[16]. Выпуск «зеленых» облигаций размещен в торговой системе фондовой биржи с купонной ставкой 11,75 % и сроком обращения 3 года. Центр «Астана» предоставил независимое заключение (англ. Second Party Opinion), согласно которому эмитент будет использовать привлекаемые средства и раскрывать информацию об их целевом использовании в соответствии с международными принципами «зеленых» облигаций. Привлеченные средства будут направлены в банки второго уровня и микрофинансовые организации для кредитования малого и среднего бизнеса, реализующего маломасштабные проекты по возобновляемым источникам энергии. Добавим, что центр «Астана» успешно занял первое место в регионе Восточной Европы и Центральной Азии в GGFI 7 (апрель 2021 г.), что отражено в глобальном индексе «зеленых» финансов (GGFI), запущенном Z/Yen Group и Finance Watch в 2018 г. Индекс отображает прогресс мировых финансовых центров в направлении финансовой системы, обеспечивающей устойчивое развитие, и оценивает социальные и экологические аспекты не меньше, чем прибыль[17].

Исчерпывающая структурированная аналитическая информация о накопленном опыте «зеленого» финансирования в ЕАЭС аккумулирована в Сборнике «Зеленые финансы Евразии-2020», подготовленном

[12] *INFRAGREEN_LAB* (2021). «Зеленые» финансы Евразии-2020. Экспертное агентство «Открытые коммуникации» // Экспертно-аналитическая платформа «Инфраструктура и финансы устойчивого развития». Режим доступа: https://infragreen.ru/frontend/images/PDF/INFRAGREEN-Zelenye_finansy_Evrazii-2020.pdf (дата обращения: 20.09.2021).

[13] *INFRAGREEN_LAB* (2020). «Зеленые» финансы России. Годовой доклад (2020) // Национальное рейтинговое агентство INFRAGREEN_LAB Режим доступа: https://infragreen.ru/frontend/images/PDF/INFRAGREEN_Green_Finance_Russia_29122020.pdf (дата обращения: 20.09.2021).

[14] ЦБР Концепция организации в России методологической системы по развитию зеленых финансовых инструментов и проектов ответственного инвестирования (2019) // Банк России. Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/84163/press_04102019.pdf (дата обращения: 14.09.2021).

[15] Известия (2021). Один из вариантов ухода от санкций — «зеленое» финансирование. Режим доступа: https://iz.ru/1172816/valerii-voronov-irina-tcyruleva/odin-iz-variantov-ukhoda-ot-sanktcii-zelenoe-finansirovanie (дата обращения: 23.09.2021).

[16] *GFC* (2021). Фонд «Даму» получил престижную международную премию за размещение дебютных «зеленых» облигаций в Казахстане // Центр зеленых финансов Международного финансового центра «Астана». Режим доступа: https://gfc.aifc.kz/ru/news/damu-fund-received-a-prestigious-international-award-for-issuing-the-debut-green-bond-in-kazakhstan/ (дата обращения: 24.09.2021).

[17] The Global Green Finance Index. Режим доступа: https://www.longfinance.net/programmes/financial-centre-futures/global-green-finance-index/ (дата обращения: 23.09.2021).

экспертами экспертно-аналитической платформы «Инфраструктура и финансы устойчивого развития» при участии Национального рейтингового агентства[18]. В нем содержатся документы и события стран ЕАЭС в контексте «зеленых» трендов в мировой экономике. Есть все основания полагать, что страны ЕАЭС будут идти тем же «зеленым» курсом развития, что и мировое сообщество, которое накопило солидный разносторонний опыт в данной области, как в теории и методологии, так и в стандартизации, таксономии, разработке глобальных, национальных и корпоративных стратегий, дорожных карт на длительную перспективу до 2030 и 2050 гг. по реализации соответствующих мероприятий.

На законодательном уровне в Российской Федерации обсуждается создание в рамках Азиатской парламентской ассамблеи информационно-методологического центра Азиатской климатической финансовой инициативы. Центральной идеей является разработка общей согласованной для стран-участниц таксономии «зеленых» проектов и «зеленого» финансирования как некой альтернативы западному варианту таксономии для обеспечения легитимности иностранных инвестиций в «зеленую» экономику азиатских стран, подтверждения на основе данного стандарта «зелености» вложений. Кроме того, поступила инициатива от президента России создать банк климатических данных в ЕАЭС для аккумулирования статистической и фактологической информации о климатических, экологических рисках с целью использования ее компаниями стран – членов ЕАЭС, реализующими «зеленые» экологические проекты.

Активная интеграционная и инвестиционная деятельность ЕАБР получила новый импульс и стратегические ориентиры в Стратегии ЕАБР 2022–2026[19]. В этом программном документе, в разработке которой принимал участие автор настоящей статьи[20], особое место занимает раздел «Развитие «зеленого» финансирования» с подробным изложением перспективных направлений и проектов ЕАБР как многостороннего института развития, функционирующего на евразийском пространстве. Банк планирует повысить интенсивность и результативность своей работы по осуществлению активных заимствований на рынке «зеленых» облигаций, привлечению грантового фондирования, предоставлению «смешанного» финансирования, трансферту инновационных технологий, а также участию в разработке регуляторных политик и процедур. С точки зрения конкретного вклада в запуск финансовых механизмов «зеленого» финансирования в странах – членах ЕАЭС весьма своевременными и востребованными представляются следующие финансовые инструменты: долевое участие банка в кредитовании «зеленых» проектов, выпусках «зеленых» облигаций, вхождение в капитал «зеленых» компаний, предоставление гарантий на покрытие рисков инвесторов «зеленых» проектов и кредитных линий. На расширение финансовых возможностей ЕАБР в финансировании эмиссий «зеленых», социальных, климатических облигаций направлена инициатива по получению аккредитации в как крупнейшей международной организации, софинансирующей «зеленые» проекты в развивающихся странах в контексте «Парижского соглашения» по климату[21].

Наряду с отмеченными стратегическими мероприятиями ЕАБР особое место, по нашему мнению, должно быть отведено методологической работе по созданию единых союзных таксономий «зеленых» проектов и «зеленого» финансирования, адаптированных к существенно различающимся условиям экономик стран-участниц и особенностям национального законодательства. Целесообразно использовать в качестве исходного документа таксономию «зеленых» проектов, методические указания по идентификации «зеленых» финансовых инструментов, методику их верификации, содержащихся в проекте постановления правительства России[22].

Кроме того, на наш взгляд, важным представляется такое направление перспективной работы банка как расширение «зеленой» отчетности ЕАБР и объема «зеленых» аналитических исследований. Используя мощный аналитический и научный потенциал, банк должен позиционировать себя в качестве провайдера «зеленой» статистической отчетности, которая

[18] Зеленые финансы Евразии-2020. Экспертное агентство «Открытые коммуникации» (2021). // Экспертно-аналитическая платформа «Инфраструктура и финансы устойчивого развития». INFRAGREEN_LAB Режим доступа: https://infragreen.ru/frontend/images/PDF/INFRAGREEN-Zelenye_finansy_Evrazii-2020.pdf (дата обращения: 20.09.2021).

[19] ЕАБР (2021). Стратегия Евразийского банка развития 2022–2026. Режим доступа: https://eabr.org/upload/EDB_Strategy_for_2022-2026-RU.cleaned.pdf

[20] ЕАБР и МФЦА реализуют зеленые проекты в Казахстане. Режим доступа: https://kapital.kz/economic/97909/yeabr-i-mftsa-realizuyut-zelenyye-proyekty-v-kazakhstane.html (дата обращения: 21.09.2021).

[21] Зеленый климатический фонд. Режим доступа: https://www.greenclimate.fund/ (дата обращения: 21.09.2021).

[22] Проект Постановления Правительства Российской Федерации «Об утверждении критериев проектов развития в Российской Федерации и методических указаний, направленных на достижение целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PNPA&n=71140&dst=100010#1q24JpS6P3QN4xnw (дата обращения: 21.09.2021).

пока отсутствует на территории стран – участниц ЕАБР и стран ЕАЭС в принятой частности. В рамках такой деятельности весьма ценными могут быть следующие мероприятия: разработка «зеленого» брендбука (стратегии визуализации и т.п.) для заемщиков по проектам, финансируемым ЕАБР; внедрение в деятельность положения (инструкции и т.п.) для заемщиков по ведению «зеленой» отчетности по проектам, финансируемым ЕАБР; организация обработки статистических и/или аналитических данных и подготовка на их основе ежегодного аналитического отчета по значимым «зеленым» показателям (например, отчета о «зеленых» инвестициях) на территории стран – участниц ЕАБР; формирование и ведение «зеленой» отчетности/аналитики ЕАБР с ее распространением потенциальным потребителям через доступные каналы связи (корпоративный интернет-сайт, электронная рассылка и т.п.).

Очевидно, что ЕАБР в содружестве с суверенными государствами – членами ЕАЭС и в партнерстве с зарубежными институциональными организациями предстоит масштабная работа по формированию евразийского рынка «зеленого» финансирования и интеграции его в глобальную институциональную архитектуру «зеленой» экономики.

## Выводы / Conclusions

1. Институциональная структура рынка «зеленого» финансирования формируется под влиянием глобальных вызовов, обусловленных безальтернативной необходимостью перехода к «зеленой» экономике, нарастанием экологических, климатических рисков. Сложившаяся к настоящему времени система институтов находится в развитии, включая посредством механизма финансового рынка новых эмитентов «зеленых» облигаций, международных инвесторов, аккумулируя и распределяя по отраслям, сегментам, странам и регионам мира.

2. Расширяется совокупность институтов, создающих методологическую платформу функционирования «зеленого» финансового рынка в форме методик оценки «зеленых» инструментов на соответствие принципам «зеленого» инвестирования, рейтингования участников «зеленого» рынка, таксономии, стандартизации и верификации «зеленых» проектов.

3. Наряду с зарубежными странами и компаниями – лидерами «зеленого» финансирования имеет место вклад ЕАЭС, прежде всего, России и Казахстана в глобальные процессы «озеленения» национальных экономик и финансовых рынков. Впечатляют международные «зеленые» инициативы России по согласованию действий азиатских стран в формировании адекватной таксономии «зеленого» финансирования с целью активизации взаимных инвестиций в «зеленые» проекты.

4. Намеченные в Стратегии Европейского банка развития направления работы и мероприятия на период 2022–2026 гг. соответствуют миссии банка как крупнейшего международного института развития и интегратора «зеленого» финансирования на территории евразийского пространства. Рекомендации автора в части формирования единой таксономии «зеленого» финансирования ЕАЭС и статистической системы «зеленой» отчетности и аналитической базы «зеленых» инвестиционных проектов в странах союза правомерно рассматривать как необходимые добавления в перспективной деятельности банка.

### Список литературы

*Архипова В.В.* (2017). «Зеленые финансы» как средство для решения глобальных проблем // Экономический журнал ВШЭ. Т. 21, № 2. С. 312–332.

*Богачева О., Смородинов О.* (2017). Проблемы «зеленого» финансирования в странах G20 // Мировая экономика и международные отношения. Т. 61, № 10. С. 16–24. https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-10-16-24

*Вурф Х.* (2017). Развитие инфраструктурных инвестиций: «Большая двадцатка» и многосторонние банки развития // Вестник международных организаций. 2017. Т. 12, № 3. С. 230–241. https://doi.org/10.17323/1996-7845-2017-03-230

### References

Arkhipova V.V. (2017), “Green finance” as recipe for solving global problems”, *HSE Economic Journal*, vol. 21, no. 2, pp. 312–332. (In Russian).

Bogacheva O., and Smorodinov O. (2017), “Challenges to Green Finance in G20 countries”, *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, vol. 61, no. 10, pp. 16–24. (In Russian). https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-10-16-24

Degtyareva I.V., and Maryina A.V. (2010), “The development of the Russian stock market institutional structure”, *Finance and Credit*, vol. 16, no. 1 (385), pp. 2–9 (In Russian).

Dolganov A.V., and Dolganova N.A. (2010), “On development of the Green Finance System in the Russian Federation”,

*Дегтярева И.В., Марьина А.В.* (2010). Развитие институциональной структуры российского рынка ценных бумаг // Финансы и кредит. Т. 16, № 1 (385). С. 2–9.

*Долганов А.В., Долганова Н.А.* (2021). О развитии системы зеленого финансирования в Российской Федерации // Россия: тенденции и перспективы развития (ежегодник): материалы XX национальной научной конференции с международным участием «Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения», Москва, 14–15 декабря 2020 г. № 16. С. 315–318.

*Ермакова Е.П.* (2021). Национальный стандарт зеленых финансов в России 2020 – прорыв в сфере нормативного регулирования «зеленого» финансирования? // Вестник РУДН. Серия: Юридические науки. Т. 25, № 2. С. 562–581. https://doi.org/10.22363/2313-2337-2021-25-2-562-581

*Иваницкий В.П., Петренко Л.Д.* (2020). Развитие ответственных инвестиций в соответствии с концепцией устойчивых финансов // Journal of New Economy. Т. 21, № 4. С. 63–78. https://doi.org/10.29141/2658-5081-2020-21-4

*Ларионова М.В.* (2020). Спасти ЦУР. Укрепление партнерства для достижения ЦУР в постпандемическом цифровом мире // Вестник международных организаций. Т. 15, № 4. С. 163–188. https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-04-08

*Панова С.А.* (2020). Тенденции и перспективы развития рынка зеленых облигаций // Финансовые рынки и банки. № 6. С. 39–42.

*Федорова Е.П.* (2020). Роль государства в решении проблем развития «зеленого» финансирования // Финансовый журнал. Т. 12, № 4. С. 37–51. https://doi.org/10.31107/2075-1990-2020-4-37-51

*Хмыз О.В.* (2019). Международный опыт выпуска «зеленых» облигаций // Экономика. Налоги. Право. Т. 12, № 5. С. 132–141. https://doi.org/10.26794/1999-849X-2019-12-5-132-141

*Georgeson L., Maslin M., Poessinouw M.* (2017). The global green economy: a review of concepts, definitions, measurement methodologies and their interactions // Geo: Geography and Environment. V. 4, No. 1. Pp. 1–23. https://doi.org/10.1002/geo2.36

*Liang H., Renneboog L.* (2020). The global sustainability footprint of sovereign wealth funds // Oxford Review of Economic Policy. V. 36, Is. 2. Summer. Pp. 380–426. https://doi.org/10.1093/oxrep/graa010

*Tolliver C., Fujii H., Keeley A. R., Managi S.* (2020). Green innovation and finance in Asia // Asian Economic Policy Review. V. 16, No. 11. Pp. 67–87. https://doi.org/10.1111/aepr.12320

*Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya (yearbook)*, *Proceedings of the XX National Scientific Conference with International Participation "Modernisation of Russia: Priorities, Problems, Solutions"*, Moscow, December 14–15, 2020, no. 16, pp. 315–318 (In Russian).

Ermakova E. P. (2021), "National Green Finance Standard in Russia 2020 – a breakthrough in green finance regulations", *RUDN Journal of Law*, vol. 25, no. 2, pp. 562–581. (In Russian). https://doi.org/10.22363/2313-2337-2021-25-2-562-581

Ivanitsky V.P. and Petrenko L.D. (2020), "Development of responsible investment within the concept of sustainable finance", *Journal of New Economy*, vol. 21, no. 4, pp. 63–78. (In Russian).

https://doi.org/10.29141/2658-5081-2020-21-4-63-78

Fedorova E.P. (2020), "Role of the state in the resolution green finance development issues", *Financial Journal*, vol. 12, no. 4, pp. 37–51. (In Russian). https://doi.org/10.31107/2075-1990-2020-4-37-51

Georgeson L., Maslin M., and Poessinouw M. (2017), "The global green economy: a review of concepts, definitions, measurement methodologies and their interactions", *Geo: Geography and Environment,* vol. 4, no. 1, pp. 1–23. https://doi.org/10.1002/geo2.36

Khmyz O.V. (2019), "International experience of "Green Bond Issue", Ekonomika. Nalogi. Pravo [*Economics, taxes & law*], vol. 12, no. 5, pp. 132–141. (In Russian). https://doi.org/10.26794/1999-849X-2019-12-5-132-141

Larionova M.V. (2020), "Saving the SDGs? Strengthening partnership for achieving SDGs in the post-Covid-19 digital world", *International Organizations Research Journal*, vol. 15, no. 4, pp. 163–188. (In Russian). https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-04-08

Liang H. and Renneboog L. (2020), "The global sustainability footprint of sovereign wealth funds", *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 36, issue 2, summer, pp. 380–426. https://doi.org/10.1093/oxrep/graa010

Panova S.A. (2020), "Trends and prospects for the development of the green bonds market", *Finansovye rynki i banki*, no. 6, pp. 39–42. (In Russian).

Tolliver C., Fujii H., Keeley A. R., and Managi S. (2020), Green innovation and finance in Asia, *Asian Economic Policy Review*, vol. 16, no. 11, pp. 67–87. https://doi.org/10.1111/aepr.12320

Wurf H. (2017), "Promoting infrastructure investment: The G20 and the multilateral development banks", *International Organisations Research Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 230–241. (In Russian). https://doi.org/10.17323/1996-7845-2017-03-230

**Translation of front references**

[1] Climate Bonds Initiative. Available at: https://www.climatebonds.net/ (accessed 23.09.2021).

[2,3,4] Green bonds market summary – H1 2020. Available at: https://www.climatebonds.net/resources/reports/green-bonds-market-summary-h1-2020 (accessed 23.09.2021).

[5,14] Bank of Russia (2019), *The concept of organising a methodological system in Russia for the development of green financial instruments and responsible investment projects*. Available at: https://cbr.ru/Content/Document/File/84163/press_04102019.pdf (accessed 14.09.2021).

[6] GBP (2018), "Green bond principles voluntary process guidelines for issuing green bonds'", *Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds*, June. Available at: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Green-Bonds-Principles-June-2018-270520.pdf (accessed 14.09.2021).

[7] *UNEP* (2016), Green finance for developing countries: needs, concerns and innovations. Available at: https://www.cbd.int/financial/gcf/unep-greendeveloping2016.pdf (accessed 23.09.2021).

[8] (2019), Sustainability Linked Loan Principle *Loan Market Association, APLMA, LSTA*. Available at: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/LMASustainabilityLinkedLoan Principles-270919.pdf (accessed 26.09.2021).

[9] *UNEP FI* (2019 a), Principles for Responsible Banking, *United Nations Environment – Finance Initiative*. Available at: https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/more-about-the-principles/ (accessed 23.09.2021).

[10] *UNEP FI* (2019 b), Principles for Sustainable Insurance (2019), *United Nations Environment Program Finance Initiative*. Available at: https://www.unepfi.org/psi/the-principles (accessed 23.09.2021).

[11] *UNEP FI* (2019 c), An Introduction to the Principles for Responsible Investment (2019), *United Nations Environment – Finance Initiative*. Available at: https://www.swedfund.se/media/1038/un-pri-principles-for-responsible-investment.pdf (accessed 23.09.2021).

[12] INFRAGREEN_LAB (2021), Green Finance of Eurasia-2020, *Expert Agency "Open Communications". Expert and Analytical Platform "Infrastructure and Finance for Sustainable Development"*. Available at: https://infragreen.ru/frontend/images/PDF/INFRAGREEN-Zelenye_finansy_Evrazii-2020.pdf (accessed 20.09.2021).

[13,18] INFRAGREEN_LAB (2020), Green Finance in Russia. Annual Report (2020), *National Rating Agency.* Available at: https://infragreen.ru/frontend/images/PDF/INFRAGREEN_Green_Finance_Russia_29122020.pdf (accessed 20.09.2021).

[15] Izvestiya (2021), "One of the options for avoiding sanctions is "green" financing", 3 июня. Available at: https://iz.ru/1172816/valerii-voronov-irina-tcyruleva/odin-iz-variantov-ukhoda-ot-sanktcii-zelenoe-finansirovanie (accessed 23.09.2021).

[16] GFC (2021), "Damu Fund received a prestigious international award for the placement of its debut green bonds in Kazakhstan", *Green Finance Center of the International Financial Center "Astana"*. Available at: https://gfc.aifc.kz/ru/news/damu-fund-received-a-prestigious-international-award-for-issuing-the-debut-green-bond-in-kazakhstan/ (accessed 24.09.2021).

[17] *The Global Green Finance Index*. Available at: https://www.longfinance.net/programmes/financial-centre-futures/global-green-finance-index/ (accessed 23.09.2021).

[19] EABR (2021), Strategy of the Eurasian Development Bank 2022–2026. Available at: https://eabr.org/upload/EDB_Strategy_for_2022-2026-RU.cleaned.pdf (accessed 21.09.2021).

[20] EDB and AIFC implement green projects in Kazakhstan. Available at: https://kapital.kz/economic/97909/yeabr-i-mftsa-realizuyut-zelenyye-proyekty-v-kazakhstane.html (accessed 21.09.2021).

[21] *Green Climate Fund*. Available at: https://www.greenclimate.fund/ (accessed 21.09.2021).

[22] Draft Decree of the Government of the Russian Federation "On the Approval of the Criteria for Development Projects in the Russian Federation and Methodological Guidelines aimed at achieving the Goals and Main Directions of Sustainable (Including Green) Development in the Russian Federation", *Legal reference system "ConsultantPlus"*. Available at: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PNPA&n=71140&dst=100010#1q24JpS6P3QN4xnw (accessed 21.09.2021).

УДК 008 JEL D80 DOI: https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-4-112-120
Получено: 13.10.2021 Статья доработана после рецензирования: 24.11.2021 Принято: 06.12.2021

# Современные информационные социальные риски в эпоху постмодерна

**Церкасевич Лариса Владимировна**[1]
Д-р экон. наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3104-014X, e-mail: larissa.vladi@mail.ru

**Макаренко Евгений Александрович**[2]
Канд. экон. наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3461-3166, e-mail: ss300@yandex.ru

[1]ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский институт экономики и управления»,
194044, Крапивный пер., 5, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

[2] ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»,
190000, ул. Большая Морская, 67, лит. А, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

## Аннотация

В статье проанализированы глобальные социальные риски, связанные с распространением информационных технологий, массовой цифровизацией, доступностью источников любой информации. Продемонстрирована возможность возникновения рискогенных ситуаций по различным направлениям функционирования общества в условиях постмодерна. Это обусловлено массовым распространением информационных и интернет-технологий, глобальными изменениями в структуре ценностей современного общества, а также переоценкой некоторыми социальными группами ряда исторических событий и персонажей. Акцентировано внимание на деструкции традиционных механизмов передачи социального опыта и памяти и трансформации воззрения на историю, что связано с использованием виртуальных форм коммуникации. Иная, собственная интерпретация исторических событий, освобождение исторических знаний от политизации и мифологизации могут приводить к рискам искажения исторической памяти и даже к возникновению конфликтных ситуаций, связанных с интерпретацией прошлого. На примерах показано, что это, в свою очередь, может приводить к возникновению комплекса рисков в экономической сфере, например: к риску возникновения ситуации глобального перераспределения экономических ресурсов, риску потери источника легитимности экономического ресурса, риску потери репутации субъектом памяти. Эти процессы негативно отражаются на социальной стабильности в обществе, искажают цельность исторической памяти.

Особое внимание уделено теме риска трансформации когнитивных процессов, связанной с массовым использованием виртуальных средств в образовательном процессе. С одной стороны, они являются эффективным средством обучения на основе быстрого поиска, преобразования и хранения учебной информации. Но, с другой стороны, как показывает практика, знания утрачивают свойство системности и приобретают «мозаичный», «клиповый характер». Последствия этих процессов носят устойчивый долговременный характер и требуют дальнейшего глубокого изучения научным сообществом, в том числе психологами, педагогами, социологами.

**Ключевые слова:** историческая память, риски, политика, Интернет, клиповая культура, лженаука, пандемия, мемориальный закон

**Для цитирования:** Церкасевич Л.В., Макаренко Е.А. Современные информационные социальные риски в эпоху постмодерна//Управление. 2021. Т. 9. № 4. С. 112–120. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-112-120

© Церкасевич Л.В., Макаренко Е.А., 2021.
Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Received: 13.10.2021 Revised: 24.11.2021 Accepted: 06.12.2021

# Contemporary information social risks in the post-modern era

**Larissa V. Tcerkasevich**[1]
Dr. Sci. (Econ.), ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3104-014X, e-mail: larissa.vladi@mail.ru

**Evgenii A. Makarenko**[2]
Cand. Sci. (Econ.), ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3461-3166, e-mail: ss300@yandex.ru

[1]Saint Petersburg Institute of Economics and Management, 5, Krapivnyi per., St. Petersburg, 194044, Russia

[2]Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, 67, lit. A, str. Bolshaya Morskaya, St. Petersburg, 190000, Russia

## Abstract

The article analyses the global social risks related to the expansion of information technologies, mass digitalisation, and the accessibility of sources of all information. The possibility of risky situations arising in different areas of society under postmodern conditions has been demonstrated. This is due to the massive spread of information and Internet technology, global changes in the structure of values of modern society, and the reassessment of a number of historical events and characters by some social groups. The focus is on the destruction of traditional mechanisms for transmitting social experience and memory and the transformation of perceptions of history through the use of virtual forms of communication. A different, own interpretation of historical events, the liberation of historical knowledge from politicisation and mythologisation can lead to risks of distortion of historical memory and even to conflicting situations of interpretation of the past. Case studies show that this, in turn, can lead to a set of risks in the economic sphere, for example: the risk of a situation of global redistribution of economic resources, the risk of losing the source of legitimacy of an economic resource, the risk of loss the reputation of a memory entity. These processes negatively affect social stability in society and distort the integrity of historical memory.

Particular attention is paid to the topic of cognitive transformation risk related to the mass use of virtual media in the educational process. On the one hand, they are an effective teaching tool based on rapid search, transformation and storage of learning information. But, on the other hand, practice shows that knowledge loses its consistency and becomes "mosaic", "clichéd". The consequences of these processes are of a lasting nature and require further in-depth study by the scientific community, including psychologists, educators, and sociologists.

**Keywords:** memory studies, risks, politics, Internet, clip culture, pseudoscience, pandemic, memorial law

**For citation:** Tcerkasevich L.V., Makarenko E.A. (2021). Contemporary information social risks in the post-modern era. *Upravlenie / Management (Russia)*, 9 (4), pp. 112–120. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-112-120

© Tcerkasevich L.V., Makarenko E.A., 2021.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Введение / Introduction

Современная эпоха, которая характеризуется бурным развитием новых средств коммуникации, информационных технологий, лавинообразным расширением туризма и многим другим, помимо явных позитивных явлений, несет также комплекс проблем как в обществе, так и в природной среде. Одним из первых на это указал немецкий социолог, автор концепции «общества рисков», У. Бек, который в 1986 г. опубликовал книгу о «рисковом обществе» [Beck, 1986]. Содержание книги произвело переворот в сознании ученых и политиков относительно перспектив развития человечества.

Идеи книги актуальны до сих пор, несмотря на то, что написана несколько десятилетий назад. Подтверждением предостережений о глобализации рисков в обществе постмодерна ученого является пандемия коронавируса, охватившая весь мир. Основная проблема современного общества – это новые глобальные риски, которым подвергаются все люди, животные и растения, и которые создают гигантский потенциал для технического прогресса. Они охватывают, в отличие от индустриального общества, все страны, народы, слои населения. Они не подвластны границам между странами. Таким образом, современные технологии приносят не только благо, но и являются источником непредвиденных трагических последствий.

В настоящей работе рассмотрены риски искажений исторической и коллективной памяти, которые возникли на фоне развития информационных технологий и массовой цифровизации, а также повышения доступности к источникам любой информации. На этом фоне знания о прошлом становятся пластичными, и каждый человек может сформировать свою картину развития событий, отличную от официальной пропаганды или навязанных политических конструкций.

## Развитие понятия «коллективная память» в период постмодерна / The development of the collective memory concept in the post-modern age

Коллективная память представляет собой социальное явление, лежащее в основе преемственности и воспроизводства смыслов и ценностей потока событий в исторической перспективе, а также передачи опыта от поколения к поколению. Основы научного изучения коллективной памяти были заложены французским социологом М. Хальбваксом, который обратился к этой теме в 1925 г. в работе «Социальные рамки памяти» [Хальбвакс, 2007]. Он исследовал инструменты коллективной памяти отдельных индивидов, а также и механизмы ее формирования в коллективах и социальных институтах. Однако наибольшее внимание к этому явлению привлекло ученых только в последние десятилетия. Вместо понятий коллективной, исторической и культурной памяти ученые стали использовать общее понятие – «социальная память». Сегодня под социальной памятью понимают «совокупность социокультурных средств и институтов, осуществляющих отбор и преобразование актуальной социальной информации в информацию о прошлом (ретроспективную) в целях сохранения накопленного общественного опыта и передачи его от поколения к поколению»[1]. Субъектом социальной памяти является социальная группа, в которой она приобретает свойство эмерджентности, то есть новое качество, которое не сводится к совокупности качеств памяти отдельных индивидов, входящих в эту группу [Ломов, 1984]. К основным источникам социальной памяти можно отнести индивидуальную память участников исторических событий, письменную информацию и вещественные объекты. Французский ученый П. Нора [1999] называет их «места памяти».

Развитие социальной памяти, являясь продуктом исторического развития общества, последовательно прошло несколько этапов. В дописьменный период развития общества коллективная память складывалась стихийно, характеризовалась общей для рода или общины информацией, передаваемой устно. На этом этапе общество не ставило пред собой цели ретрансляции информации будущим поколениям. Следующий этап связан с возникновением письменности. Информация приобрела знаковую систему, была осознанно направлена на хранение для будущих поколений. Происходит селекция информации в соответствии с воззрением на нее правящей элиты. Возникают библиотеки и архивы. Третий этап связан с бурным развитием информационных технологий и возникновением различных виртуальных носителей информации. Хранение информации имеет системный характер.

В наше время социальная память переживает четвертый этап своего развития, связанный с вступлением общества в эпоху постмодерна. Анализ сущности постмодернизма представляет собой одну из центральных проблем исследований современных наук о развитии современной культуры и общества. Сегодня не существует общепринятого определения постмодернизма. Как правило, оно используется

[1] *Осипов Г.В., Москвичев Л.Н. [отв. ред.].* (2014). Социологический словарь Москва. С. 326–237.

для характеристики специфических проявлений в культуре и искусстве, социологии и политике, и даже в архитектуре, возникших в конце XX – начале XXI в. Постмодернизм представляет собой не строгое научное теоретическое направление в социальных науках, а лишь совокупность неких идей, при помощи которых ученые пытаются анализировать и обосновывать возникновение новых процессов и явлений.

Постмодернизм, возникновение которого обусловлено массовым распространением информационных и интернет-технологий, привел к глобальным изменениям в структуре ценностей современного общества: не только к смешению жанров в художественном творчестве и словесности, но даже к переоценке многих исторических событий. Известный историк-египтолог Я. Ассман называет наше время эпохой третьей культурной революции, основным достижением которой является изобретение виртуальных средств хранения информации. При этом автор указывает на две другие масштабные революции – изобретение письменности и книгопечатание.

В связи с этим масштабным явлением формируется новая парадигма наук о культуре, в соответствии с которой различные феномены и области «искусства и литературы, политики и общества, религии и права предстают в новом контексте» [Сокольская, 2004]. Прошлая картина мира становится пластичной, а порой даже изменчивой и противоречивой. В качестве примера можно упомянуть юридические претензии на право использования оригинального наименования «Водка» со стороны ряда американских и польских производителей, возникшие в 1977 г. Проблема приобрела государственное значение и требовала достоверного убедительного исторического свидетельства о первенстве использования этой торговой марки со стороны СССР. Научная монография В. Похлебкина подтвердила первенство и юридическое право России на использование этой торговой марки [Похлебкин, 2005]. Эта история убедительно доказывает, что далекие исторические факты могут являться основанием для формирования целого комплекса рисков: риска возникновения ситуации глобального перераспределения экономических ресурсов, риска потери источника легитимности экономического ресурса, риска потери репутации.

Одним из последствий массового использования виртуальных форм коммуникации стала деструкция традиционных механизмов передачи социального опыта и памяти, приведшая к трансформации воззрений на историю. Под этим подразумевается мощное движение освобождения и эмансипации народов, этносов, групп и даже отдельных личностей в современном мире. Речь идет о быстром возникновении разнообразных форм памяти социальных групп, для которых отвоевание собственного прошлого является необходимой составляющей утверждения собственной идентичности.

Таким образом, историки, признанные официальной пропагандой, потеряли монополию на интерпретацию исторических фактов. Такое право получили журналисты, а также многие другие ученые, в том числе из смежных наук. Пьер Нора назвал этот процесс «идеологической деколонизацией», подчеркивая, что она привела к тому, что «освободившиеся народы обращаются к своей давней, традиционной памяти, отобранной, разрушенной или искаженной в свою пользу соответствующим режимом» [Нора, 2005, с. 40]. Важным следствием потребления и усвоения информации стала возможность каждого человека по-своему интерпретировать различные события, исходя из своих знаний, воззрений и опыта.

Пьер Нора [2005, с. 41], описывая эти процессы, вводит понятие демократизации истории, под которым он понимает «мощное движение освобождения и эмансипации народов, этносов, групп и даже отдельных личностей в современном мире». Происходит процесс возникновения «разнообразных форм памяти меньшинств, для которых отвоевание собственного прошлого является необходимой составляющей утверждения собственной идентичности». Эти процессы связаны с производством идентификационных рисков, которые характеризуются возможностью возникновения конфликтных ситуаций между различными социальными группами при интерпретации событий прошлого.

Демократизация истории преобразовалась в отрасль научного познания и обеспечила доступность разнообразных источников информации, а следовательно, привела к возможности обнаружения и распространения неизвестных или засекреченных ранее событий и фактов. Процессы деполитизации исторического знания привели к критическому отношению общества к мифологизации многих фактов истории и исторических персон. Эти тенденции были усилены, подобно триггеру, процессами глобализации [Макаренко, 2019]. Замкнутость прошлых политических субъектов позволяла сохранять преемственность исторической памяти.

В последние десятилетия по всему миру происходят сносы памятников историческим личностям, которые в прошлом оценивались героями нации или культовыми фигурами. Так, толпа протестующих в городе Балтимор в американском штате Мэриленд скинула с постамента и утопила в реке

памятник в Христофору Колумбу на фоне фейерверков в городе в честь Дня независимости США. В эти же дни в Вашингтоне у Белого дома участники протестов сожгли флаг США, выкрикивая лозунги против «рабства, геноцида и войны» и «Америка никогда не была великой». Переосмысление истории, связанной со Второй мировой войной, и массовый снос памятников начались в 1990-е гг., когда советские памятники сносились в большинстве бывших социалистических стран Восточной Европы и союзных республик. Так, 2 июня 2019 г. в Харькове был снесен бюст маршала СССР Георгия Жукова, 3 апреля 2020 г. в Праге был демонтирован памятник советскому маршалу Коневу.

Однако до сих пор, несмотря на усилия постмодернистов по деидеологизации истории, мифологизация истории сохраняется. Таким образом, возникают риски искажений исторических фактов в пользу какой-либо социальной группы. Прошлое может использоваться правящими структурами как средство манипуляции общественным сознанием, когда некоторые прошлые события подаются с определенной точки зрения, а другие искажаются или замалчиваются. Образы прошлого могут коммерциализироваться и приобрести качество полезности подобно любому товару. Историческая наука приспосабливается к запросам рынка и даже может выполнять функцию развлечения [Бойцов, 2006].

В соответствии с большим интересом оценки роли неславянских народов в истории России и подъемом их самосознания в последнее время осуществлялись попытки переосмысления победы русского войска на Куликовом поле. Проблемы возникли с идентификацией побежденных в этой битве, которая бы не вызывала негативных чувств у современных татар, поскольку они открещивались от родства с Чингисханом. В советскую эпоху историки описывали современных татар как потомков булгар, страдавших наравне с русскими. При этом термин «татары» в исторической научной литературе заменили на «монголо-татары», а затем на нейтральное «ордынцы». Сейчас отношение переменилось на противоположное, связь с завоевателем стала предметом гордости ныне живущих татар.

Подобное формирование социальной памяти в различных системах ценностных координат приводит к целому спектру социальных рисков: 1) конфликтности при взаимодействии национальных общностей; 2) невозможности объективной оценки исторических событий; 3) кризису идентичности национальных общностей. Выработка общей модели прошлого и консолидация российского общества становится ключевой задачей социальных и политических институтов современной России [Устьянцев, Аникин, 2011].

Массовое использование виртуальных средств коммуникаций приводит к риску, связанному с познавательной функцией человека, – риску когнитивных искажений. Когнитивные искажения нарушают процесс объективной оценки человеком информации и самого себя. В изучение когнитивных искажений Д. Канеман, основоположник поведенческой психологии, внес большой вклад, за который в 2002 г. он получил Нобелевскую премию. Его работа объясняет особенности работы мозга при принятии решений и причины возникновения ошибок при этом [Канеман, Тверски, 2003].

Если рассматривать тенденции возникновения и коррекции коллективной памяти, то сейчас особенно сильно влияние различных неформальных групп. Например, легче внедрять идеи через футбольные фанатские сообщества, различные диаспоры, группы самых различных активистов или через лидеров общественного мнения, которыми может выступать кто угодно, начиная от телеведущих и заканчивая бьюти-блогерами. В формируемых «воспоминаниях» можно отметить так называемые места памяти. Здесь можно заметить, что их удачно используют в туристических целях, как, например, гора Моисея в Египте или копье Лонгина (когда известно минимум 4 копья, которыми мог бы быть поражен Иисус).

### Влияние цифровизации на коллективную память / The digitalisation's impact on collective memory

В начале XXI в. в научный оборот вошли понятия «клиповая культура» и «клиповое мышление». Информационные средства коммуникаций «нас осаждают и ослепляют противоречивыми и не относящимися к нам фрагментами образного ряда, которые выбивают почву из-под ног наших старых идей, и обстреливают нас разорванными и лишенными смысла «клипами», мгновенными кадрами. По сути дела, мы живем в «клип-культуре» [Тоффлер, 2004 , с. 83]. В доцифровую эпоху общество обладало системным типом мышления, так как основным способом получения информации была книга, то есть текст. Содержание книги обладает качеством последовательного единства. Институты прошлого образования были основаны на использовании огромного массива книг. Чтение текста имеет рефлексивный характер и способствует формированию упорядоченной и логичной картины мира. Эпоха постмодерна, основанная на массовом использовании информационных технологий, сменила парадигму образовательного процесса.

Сеть «Интернет» и другие технические средства коммуникаций изменили когнитивные формы восприятия информации, которая становится дробной и «клиповой» [Mehta et al, 2020].

На эту особенность одним из первых обратил внимание французский социолог А. Моль, который провел глубокий анализ эволюции формирования понятийных представлений человека о культуре в последние десятилетия и ввел в научный оборот понятие «мозаичная культура». Ученый утверждает, что в прошлом знания формировались в основном институтами образования. В современном мире наши знания представляют собой совокупность «ежедневно воздействующего на нас непрерывного, обильного и беспорядочного потока случайных сведений. Мы усваиваем их через средства массовой коммуникации – печать, кино, радио, телевидение, просматривая технические журналы, беседуя с окружающими, – через всю эту захлестывающую нас массу источников, от которых в памяти остаются лишь мимолетные впечатления и осколки знаний и идей» [Моль, 2008, с. 44]. В итоге современная культура становится «мозаичной», так как представляет множество случайных, не соприкасающихся между собой фрагментов, у которых «нет точек отсчета, нет ни одного подлинно общего понятия, но зато много понятий, обладающих большой весомостью (опорные идеи, ключевые слова и т.п.)» [Моль, 2008, с. 45].

Механизмы формирования коллективной памяти активно используются сегодня на самом высоком политическом уровне:

• внешняя политика и дипломатия – обсуждение неоднозначного прошлого как условие для функционирования политических систем и их способности проводить международную политику. Образ внешнего врага или претензии на некие территории (например, Японии на Курильскую гряду) позволяет сплачивать нацию и отвлекать население от более приземленных проблем;

• международная юстиция – определение статуса жертв и преступников, в том числе в рамках международных соглашений (например, непринятие рядом стран факта геноцида Турцией армянского народа в 1915 г.);

• политическая культура – моделирование политических нарративов, формулирующих отношения между обществом и историей. Наглядно это могут демонстрировать российские новые праздники 1990-х гг., например, День народного единства или День России, когда в первом случае попытались придумать альтернативу Дню Великой Октябрьской социалистической революции, а во втором – аналог американского Дня независимости. Однако никаких островов коллективной памяти с этими датами нет и какой-либо культуры празднования тоже, а значит, и ценности для населения они не несут, кроме еще одного выходного дня.

Все эти и многие другие воспоминания – разрозненные или системные, имеющие какую-либо политическую или экономическую окраску создают масштабное поле для исследования. Изучение механизма формирования и отделение «безвредных» воспоминаний от манипулятивных, созданных для формирования раскола обществ, и является одной из задач исследования памяти (англ. memory studies).

При формировании методов исторической политики нельзя не процитировать М. Цзэдуна: «Тезис верный, но высказанный не вовремя, является ложным», что в отношении исторической политики можно акцентировать так: средство передачи информации не менее важно, чем сама информация. Можно сколько угодно рассказывать об ужасах Второй мировой войны в научных монографиях, приводя свидетельства очевидцев и выдержки из документов Третьего рейха, однако фотография из концентрационного лагеря в нужной группе от лидера общественного мнения в Facebook может произвести куда более сильный эффект, чем тысячи страниц доктора исторических наук. И хорошо, если этот лидер выскажется в русле текущей политической доктрины, поскольку его диаметрально противоположное высказывание опровергнуть будет практически невозможно, так как стандартные законы логики здесь не работают, поскольку привычка молодой либо низкоинтеллектуальной аудитории – верить безоценочно и безусловно. Работает исключительно эмоциональный уровень и уровень авторитета лидера общественного мнения и средства передачи информации (медиа памяти). Медиа памяти – это любой посредник между обществом и его прошлым, включая техники, технологии и практики, с помощью которых опосредуется социальная и культурная жизнь, включая и масс-медиа [Bozhuk and Krasnov, 2017]. Если 20 лет назад еще можно было административным ресурсом контролировать извне все векторы социальных течений, то сейчас это можно делать только изнутри, становясь их частью или работая с медиа памяти.

В статье не мы рассматриваем методы Северной Кореи или Китая, где административный ресурс имеет колоссальные рычаги. В то же время опыт Китая примечателен: с июня 2021 г. он взялся за регулирование сообществ поклонников, заявив, что их поведение «запятнало чистую экосистему интернета, оказало сильное влияние на физическое и психологическое состояние подростков, а также вызвало сильную

оппозицию со стороны общественности» [Bozhuk, Pletneva et al, 2019, pp. 6–7]. За два месяца Управление по вопросам киберпространства удалило более 150 тыс. «негативных сообщений», а заодно заблокировало свыше 4 тыс. аккаунтов, 1,5 тыс. групп и 39 приложений. Китайская видеоплатформа iQiyi 27 августа 2021 г. объявила о закрытии всех айдол-шоу, некоторые из которых были крайне популярны и приносили большой доход из-за платных голосований. Представители сервиса заявили, что готовы «противостоять плохому влиянию и поддерживать чистый и здоровый интернет» [Bozhuk, Kozlova et al, 2019, p. 6]. Ранее компания отменила финал третьего сезона айдол-шоу Youth with You из-за акции с молоком, когда ради своего кумира поклонники покупали пачки молока, сканировали qr-код и молоко выливали в раковину. Китайские власти взялись и за айдолов. Летом 2021 г. национальное управление по радио- и телевещанию устроило «этический тренинг» десяткам местных знаменитостей [Isaenko et al, 2021]. В качестве предупреждения некоторых звезд стали буквально «стирать» из китайского интернета. В августе 2021 г. это произошло с актером Чжан Чжэханем: его аккаунты в соцсетях удалили, убрали упоминания на сайтах, треки пропали со стриминговых платформ, и, как сообщают средства массовой информации, из фильмов стали вырезать сцены с его участием. Причина – Чжэхань сфотографировался в святилище Ясукуни, где поклоняются душам японских воинов, погибших в разных битвах. Китай неоднократно осуждал посещение этого храма. Китайские власти пошли на такие меры в первую очередь из-за беспокойства по поводу того, насколько лояльны фанаты по отношению к кумирам. Вокруг молодых знаменитостей выстраиваются организации, активисты которые доказали возможность координировать действия и мобилизироваться [Макурова, Макаренко, 2020].

Безусловно, речь не идет о создании Министерства Правды подобно вымыслу в романе Дж. Оруэлла «1984», но, тем не менее, в России должна присутствовать системная работа в политике памяти – это деятельность государства и других акторов, направленная на утверждение тех или иных представлений о коллективном прошлом и формирование поддерживающей их культурной инфраструктуры, образовательной политики, а в некоторых случаях и законодательного регулирования. В то же время можно обратить внимание на то, как, например, в Польше или Украине системно ведется историческая политика среди молодого поколения. Как утверждал А.И. Миллер [2018], «историческая политика» – это набор практик, с помощью которых отдельные политические силы стремятся утвердить определенные интерпретации исторических событий как доминирующие. Все это может выражаться через следующие методы:

- создание специальных институтов для насаждения определенной трактовки;
- политическое вмешательство в деятельность средств массовой информации;
- манипуляции архивами;
- разработка мер контроля за деятельностью историков, использование финансовых и статусных рычагов;
- вмешательство в содержание учебников и программ преподавания истории;
- принятие мемориальных законов.

## Заключение / Conclusion

Задачей современного общества стоит не тотальный контроль над коллективной памятью, а принятие факта ее существования с целью формирования культуры критического мышления как среди взрослого населения, так и молодежи. Проверка фактов и критическое мышление должны стать теми навыками, которыми следует владеть в той или иной степени всем пользователям сети. Это может стать лучшей прививкой для информационного общества от различного рода манипуляций и лженауки (а не создание комиссий по борьбе с лженаукой при президиуме Российской академии наук). Как ни парадоксально, пандемия коронавируса ситуативно играет на руку смене развлекательной и информационной повестки: изменение уклада жизни отодвинуло на второй план новости мира «звезд» и сместило акцент на науку, исследования, статистику. При наличии политической воли эту ситуацию можно обратить на пользу государства и общества, уводя интерес аудитории от фактов личной/интимной жизни и идеалов общества потребления на вопросы, повышающие уровень личностного развития.

Сегодня ученые не пришли к единому мнению, является ли новая парадигма образовательного процесса, основанная на массовом использовании сети «Интернет», положительной в отношении изменения когнитивных способностей. Есть мнение, что клиповое сознание приводит к культурной деградации молодежи. При этом у молодых людей наблюдается отход от логического построения картины миры, снижается рефлексия и критическая оценка событий. Однако, с другой стороны, огромный информационный поток, который необходимо перерабатывать пользователям, приводит к постепенной адаптации мыслительных процессов, и «клиповое» сознание позволяет ориентироваться в информационном мире, быстро решать несколько поставленных проблем.

**Список литературы**

*Ассман Я.* (2004). Культурная память: Письмо, память о прошлом и политическая идентичность в высоких культурах древности / пер. с нем. М.М. Сокольской. М.: Языки славянской культуры. 368 с.

*Бойцов М.А.* (2006). Выживет ли Клио при глобализации? // Общественные науки и современность. № 1. С. 91–108.

*Канеман Д., Тверски А.* (2003). Рациональный выбор, ценности и фреймы // Психологический журнал. Т. 24, № 4. С. 31–43.

*Ломов Б.Ф.* (1984). Методологические и теоретические проблемы психологии. М.: Наука. 1174 с.

*Макаренко Е.А.* (2019). Развитие инновационных форм влияния на поведение социума при продвижении новых продуктов // Сборник научных статей «Управление социальными инновациями» / Отв. ред. Е.А. Ильина. С. 195–200.

*Макурова Т.С., Макаренко Е.А.* (2020). Формирование коллективной памяти в виртуальном пространстве // Материалы II Международной научно-практической конференции «Социальная реальность виртуального пространства», 21 сентября 2020 г., г. Иркутск. С. 40–46.

*Миллер А.И., Ефременко Д.В.* (2018). Методологические вопросы изучения политики памяти: Сб. научн. тр. М.-СПб: Нестор-История. 224 с.

*Моль А.А.* (2008). Социодинамика культуры. Пер. с фр. Изд. 3-е. М.: ЛКИ. 416 с.

*Нора П.* (1999). Проблематика мест памяти. Франция-память. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета. 325 с.

*Нора П.* (2005). Всемирное торжество памяти // Неприкосновенный запас. № 2. С. 40–41.

*Похлебкин В.В.* (2005). История водки. М.: Центрполиграф. 160 с.

*Тоффлер Э.* (2004). Третья волна. М.: АСТ. 781 с.

*Устьянцев В.Б., Аникин Д.А.* (2011). Социальная память в обществе риска: опыт философской концептуализации // Философия и общество. № 4 (64). С. 58–69.

*Хальбвакс М.* (2007). Социальные рамки памяти; пер. с фр. и вступ. ст. С.Н. Зенкин. М.: Новое издательство. 348 с.

*Beck U.* (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne [Общество риска. На пути к другому модерну]. Frankfurt, Suhrkamp. 396 p.

*Bozhuk S.G., Krasnov A.S.* (2019) Methodic of research of consumers psychographic characteristics in the Internet // IOP conference series: Materials science and engineering, International scientific-practical conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies", 24–30 Sept., St. Petersburg, Russia. Pp. 166–172. https://doi.org/10.1109/ITMQIS.2017.8085790

*Bozhuk S., Maslova T., Kozlova N., Krasnostavskaia N.,* (2019). Transformation of mechanism of sales and services promotion in the digital environment // IOP conference series: Materials science and engineering, International Scientific Conference "Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service", November 21–22, 2018, St. Petersburg, Russia.

**References**

Assmann, J. (2004), *Cultural Memory: Writing, Memory of the Past and Political Identity in the High Cultures of Antiquity* [*Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen*], transl. from German by M. M. Sokolskaya, Yazyki slavyanskoi kul'tury, Moscow, Russia. 368 p. (In Russian).

Beck U. (1986), *Risk society. On the way to a different modernity* [*Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*], Suhrkamp, Frankfurt, Germany. (In German).

Boytsov M.A. (2006), "Will Clio survive globalisation?", *Social Sciences and Contemporary World*, no. 1, pp. 91–108. (In Russian).

Bozhuk S.G. and Krasnov A.S. (2017), "Methodic of research of consumers psychographic characteristics in the Internet", *IOP conference series: Materials science and engineering, international scientific-practical conference "Quality Management and Reliability of Technical Systems"*, 24–30 Sept., St. Petersburg, Russia, pp. 166–172. https://doi.org/10.1109/ITMQIS.2017.8085790

Bozhuk S., Maslova T., Kozlova N., and Krasnostavskaia N. (2019), "Transformation of mechanism of sales and services promotion in the digital environment", *IOP conference series: Materials science and engineering, International Scientific Conference "Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service"*, November 21–22, 2018, St. Petersburg, Russia. vol. 497, no. 1, art. 012114. https://doi.org/10.1088/1757-899X/497/1/012114

Bozhuk S.G., Maslova T.D., Pletneva N.A., and Evdokimov K.V. (2019), "Improvement of the consumers' satisfaction research technology in the digital environment", IOP conference series: Materials science and engineering, international scientific-practical conference "Quality Management and Reliability of Technical Systems", June 20–21, St. Petersburg, Russian Federation, vol. 666, no. 1, art. 012055. https://doi.org/10.1088/1757-899X/666/1/012055

Halbwachs M. (2007), *Social framework of memory* [*Les cadres sociaux de la memoire*] ], transl. from French and introduct. art. by S.N. Zenkin, Novoe izdatel'stvo, Moscow, Russia. (In Russian).

Isaenko E., Makrinova E., Rozdolskaya I., Matuzenko E., and Bozhuk S. (2021), "Reseach of social media channels as a digital analytical of advertising campaigns", *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 3rd International scientific-practical conference "Quality Management and Reliability of Technical Systems"*, 27–29 August, 2020, St. Petersburg, Russian Federation, vol. 986, article 012014. https://doi.org/10.1088/1757-899X/986/1/012014

Kahneman D. and Tversky A. (2003), "The rational choice, values and frames", *Psikhoologicheskii Zhurnal*, vol. 24, no. 4, pp. 31–43. (In Russian).

Lomov B.F. (1984), *Methodological and theoretical problems of psychology*, Nauka, Moscow, USSR. (In Russian).

Makarenko E.A. (2019), "Development of innovation forms of influence of societies behavior by new products promotion", *Collection of scientific articles "Management of social innovations"*, Ex. Ed. E.A. Ilyina, pp. 195–200 (In Russian).

Makurova T.S. and Makarenko E.A. (2020), "The formation of memory studies in virtual space", *Proceedings of the II International scientific and practical conference "Social reality of virtual space"*, Irkutsk, September 21, 2020, pp. 40–46. (In Russian).

Mehta R., Singh H., Banerjee A., Bozhuk S., and Kozlova N. (2020), "Comparative analysis of the consequences of purchasing

V. 497, No. 1. Art. 012114. https://doi.org/10.1088/1757-899X/497/1/012114

*Bozhuk S.G., Maslova T.D., Pletneva N.A., Evdokimov K.V.* (2019). Improvement of the consumers' satisfaction research technology in the digital environment // IOP conference series: Materials science and engineering, international scientific-practical conference "Quality Management and Reliability of Technical Systems", June 20–21, St. Petersburg, Russian Federation. V. 666, No. 1. Art. 012055. https://doi.org/10.1088/1757-899X/666/1/012055

*Isaenko E., Makrinova E., Rozdolskaya I., Matuzenko E., Bozhuk S.* (2021). Reseach of social media channels as a digital analytical of advertising campaigns // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 3rd International scientific-practical conference "Quality Management and Reliability of Technical Systems", 27–29 August, 2020, St. Petersburg, Russian Federation. V. 986, Art. 012014. https://doi.org/10.1088/1757-899X/986/1/012014

*Mehta R., Singh H., Banerjee A., Bozhuk S., Kozlova N.* (2020). Comparative analysis of the consequences of purchasing models transformation within the global digitalization of the economy // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, International scientific conference "Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service", November 21–22, 2019, St. Petersburg, Russia. V. 940. Art. 012071. https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012071

models transformation within the global digitalization of the economy", *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, International scientific conference "Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service"*, November 21–22, 2019, St. Petersburg, Russia, vol. 940, art. 012071. https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012071

Miller A.I., Efremenko D.V. (2018), *Methodological Issues of Studying the Politics of Memory: Collection of Scientific Papers*, Nestor-Istoriya, Moscow, 224 p., Russia. (In Russian).

Moles A.A. (2008), *Sociodynamics of culture* [*Sociodynamique de la culture*], transl. from French, 3rd Ed., LKI, Moscow, Russia. (In Russian).

Nora P. (1999), *The problem of places of memory. France is a memory*, St. Petersburg University Publishing House, St. Petersburg, Russia. (In Russian).

Nora P. (2005), "World remembrance celebration", *Neprikosnovennyi zapas*, no. 2, pp. 40–41. (In Russian).

Pokhlebkin V.V. (2005), *History of vodka*, Tsentrpoligraf, Moscow, Russia. (In Russian).

Toffler E. (2004), *Third wave*, AST, Moscow, Russia. (In Russian).

Ustyantsev V.B., and Anikin D.A. (2011), "Social memory in a risk society: an experience of philosophical conceptualization", *Philosophy and Society*, no. 4 (64), pp. 58–69 (In Russian).

**Translation of front references**

[1] *Sociological Dictionary* (2014), Resp. Eds Osipov G.V., Moskvichev L.N., Moscow, Russia, pp. 326–237. (In Russian).

УДК 321.8 DOI: https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-4-121-138
Получено: 27.08.2021 Статья поступила после рецензирования: 25.09.2021 Принято: 18.11.2021

# Роль политических партий в многоуровневом экологическом управлении в Европейском союзе и Германии

**Лисенкова Алена Денисовна**

Аспирант, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2457-3466, e-mail: alena.denisovna@yandex.ru

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»,
199034, Университетская наб., 7–9, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

**Аннотация**

Предмет исследования – участие политических партий в многоуровневом экологическом управлении в Европейском союзе на примере Германии и ее федеральных земель. В статье охарактеризованы теоретическая и практическая основы многоуровневого управления. Определено место европейских партий и их национальных партий-членов от Германии в институциональной системе и процессе принятия решений по экологической политике. Для практической иллюстрации сравнивались климатические программные установки основных национальных партий Германии (блока «Христианско-демократический союз Германии / Христианско-социальный союз в Баварии», Социал-демократической партии Германии, «Альтернативы для Германии», Свободной демократической партии Германии, «Левой» партии и «Союза 90 / Зеленые») и их европейских партий (Европейской народной партии, Партии европейских социалистов, Альянса либералов и демократов за Европу, Европейской партии зеленых и Партии европейских левых) с акцентом на определении новых целевых показателей по сокращению выбросов парниковых газов.

Подчеркнута уникальная возможность для партий участвовать в формировании экологической политики на всех основных уровнях, что не ограничивается только парламентскими структурами. Назначение на экологические должности на разных уровнях часто коррелирует с членством в наиболее экологически ориентированных партиях, хотя уровень экологического вовлечения у национальных и их европейских партий может различаться. Среди прочего, это связано с участием в правящих коалициях и зависимостью от старшего партнера по ним, как это показано на примере Бундестага и ландтага земли Баден-Вюртемберг. Итоговое решение сильно зависит от единства коалиции на федеральном и земельном уровнях, тогда как в Европейском парламенте прослеживается большая дифференциация мнений, которая позволяет заблокировать при голосовании даже самую влиятельную Европейскую народную партию.

**Ключевые слова:** Европейский союз, Германия, многоуровневое управление, политическая партия, принцип субсидиарности, окружающая среда, изменение климата, экологическая политика

**Для цитирования:** Лисенкова А.Д. Роль политических партий в многоуровневом экологическом управлении в Европейском союзе и Германии//Управление. 2021. Т. 9. № 4. С. 121–138. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-121-138

© Лисенкова А.Д., 2021.
Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Received: 27.08.2021 Revised: 25.09.2021 Accepted: 18.11.2021

# The role of political parties in multi-level environmental governance in the European Union and Germany

**Alena D. Lisenkova**

Postgraduate Student, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2457-3466, e-mail: alena.denisovna@yandex.ru

Saint Petersburg State University, 7/9 Universitetskaya Emb., St. Petersburg, 199034, Russia

## Abstract

The subject of the study is the involvement of political parties in multi-level environmental governance in the European Union, using Germany and its federal states as an example. This article describes the theoretical and practical foundations of multi-level governance. The place of European parties and their national member parties from Germany in the institutional system and decision-making process of environmental policy has been defined. For practical illustration, the climate policy guidelines of Germany's main national parties (the Christian Democratic Union of Germany and the Christian Social Union in Bavaria, the Social Democratic Party of Germany, the Alternative for Germany, the Free Democratic Party of Germany, the Left and the Alliance 90 / The Greens) and their European affiliations (the European People's Party, the Party of the European Socialists, the Alliance of Liberals and Democrats for Europe, the European Green Party and the Party of European Left) were compared with an emphasis on the new targets for reducing greenhouse gas emissions.

The unique opportunity for parties to participate in environmental policymaking at all key levels, which is not limited to parliamentary institutions has been highlighted. Appointments to environmental positions at different levels often correlate with membership of the most environmentally oriented parties, although the level of environmental involvement may differ between national parties and their European affiliations. Among other things, this has to do with participation in governing coalitions and dependence on a senior partner in them, as shown by the examples of the Bundestag and the Landtag of Baden-Württemberg. The final decision depends heavily on the unity of the coalition at federal and state level, whereas in the European Parliament there is a great differentiation of opinions, which allows even the most influential European People's Party to be blocked from voting.

**Keywords:** European Union, Germany, multi-level governance, political party, principle of subsidiarity, environment, climate change, environmental policy

**For citation:** Lisenkova A.D. (2021). The role of political parties in multi-level environmental governance in the European Union and Germany. *Upravlenie / Management (Russia),* 9 (4), pp. 122–138. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-122-138

© Lisenkova A.D., 2021.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Введение / Introduction

В процессе реализации экологической политики в Европейском союзе (далее – ЕС) задействован широкий спектр акторов с различного рода интересами и компетенциями. Этот процесс сложный и многовекторный, потому не ограничен только функциональными особенностями или традиционным разделением властей (законодательная, исполнительная и судебная). Он обрамлен рамками многоуровневой системы, где работа каждого уровня власти сопровождается собственными нормативно-правовыми и институциональными особенностями.

В политическую науку сам термин «многоуровневое управление» (англ. multi-level governance; далее – МУ) был введен Г. Марксом, который в 1993 г. предложил ему трактовку как «системы непрерывных переговоров между правительствами на нескольких территориальных уровнях – наднациональном, национальном, региональном и местном» [Marks, 1993, p. 392]. Позднее Г. Маркс и Л. Хуг добавили МУ федералистское и функциональное деление, где федералистский тип предполагает системное разделение между национальным и субнациональным уровнями, наделенными собственными юрисдикциями, полномочиями и функциями, а функциональный тип монозадачен и допускает межуровневое пересечение, позволяя также привлекать дополнительные уровни [Hooghe, Marks, 2001]. Существуют также вертикальное измерение с тремя основными уровнями (наднациональный, национальный и субнациональный), с возможностью включения двух дополнительных (муниципальный и международный), и горизонтальное, где возможно сотрудничество между регионами или муниципалитетами. Неправительственные акторы могут принимать участие в обоих измерениях [Gløersen et al., 2012].

На практике институты ЕС признают систему МУ. Еще в 2001 г. Европейская комиссия издала «Белую книгу по европейскому управлению», где ЕС характеризуется как «основанный на многоуровневой системе управления, где каждый актор вносит вклад, сопоставимый с его знаниями и способностями»[1]. Комитет регионов представил «Белую книгу по многоуровневому управлению» в 2009 г.[2] и «Хартию о многоуровневом управлении» в 2014 г.[3], а Европейский парламент в 2010 г. принял резолюцию «Благое управление и региональная политика ЕС», где МУ обозначено как условие для сплоченности и выполнения принципа субсидиарности [4].

Защита окружающей среды и борьба с изменением климата, реализуемые в рамках экологической политики ЕС, в данной системе осуществляются достаточно эффективно. Многие годы ЕС стремится к экологическому лидерству на мировой политической арене, проявляя особую активность в международном климатическом нормотворчестве. Несмотря на глобальный характер экологических проблем, мировое сообщество политически достаточно разрозненно и не обладает необходимыми юридическими и институциональными механизмами для их комплексного разрешения. В то время как региональная европейская интеграция, включающая в себя сразу 27 государств-членов, открывает возможность для выработки консолидированных позиций для международных переговоров, а также региональных механизмов и контроля за их выполнением внутри собственного объединения, что, учитывая большой суммарный территориальный охват, является более продуктивным, чем национальные или субнациональные меры.

С постепенным увеличением внимания государств к экологическим проблемам появилась и высокая озабоченность ими у европейских граждан. Это иллюстрируют их избирательные предпочтения на всех трех основных уровнях власти. Национальные «зеленые» и «лево-зеленые» партии, а также Европейская партия зеленых (или «Европейские зеленые») стали исторически наиболее популярными, чем какие-либо другие партии, фокусировавшиеся изначально преимущественно на одной теме (например, партии регионалистов, пиратские партии и т.п.). В Германии, государстве – лидере ЕС, этот тренд наиболее заметен. Так, «Союз 90 / Зеленые», как наиболее популярная экологически ориентированная партия в государстве,

[1] *European Governance: A White Paper, dated on July 25, 2001, COM* (2001) 428 // European Commission. Режим доступа: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10 (дата обращения: 30.07.2021).

[2] The Committee of the Regions' White Paper on multilevel governance, dated on June 17, 2009, 2009/C 211/01 // Publications Office of the European Union. Режим доступа: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3cba79fd-2fcd-4fc4-94b9-677bbc53916b/language-en (дата обращения: 30.07.2021).

[3] *Charter for Multilevel Governance* (MLG) in Europe // European Committee of the Regions. Режим доступа: https://web.archive.org/web/20210104225746/https://portal.cor.europa.eu/mlgcharter/Pages/MLG-charter.aspx (дата обращения: 30.07.2021).

[4] *Good governance and EU regional policy: European Parliament resolution of 14 December 2010 on good governance with regards to the EU regional policy: procedures of assistance and control by the European Commission* (2009/2231(INI)) // Publications Office of the European Union. Режим доступа: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9de8e637-b63a-11e1-b84a-01aa75ed71a1/language-en (дата обращения: 30.07.2021).

добился успеха, заняв второе место среди немецких партий на Европейских выборах 2019 г., а также впервые в своей истории имеет реальные шансы на победу на федеральных выборах 2021 г. На субнациональном уровне партия «Союз 90 / Зеленые» представлена во всех федеральных землях, кроме Мекленбурга-Передней Померании и Саара. Кроме того, в Европейском парламенте от Германии также имеют своих депутатов Экологическая демократическая партия и Партия за труд, верховенство закона, защиту животных, продвижение элиты и демократическую инициативу на низовом уровне. Параллельно, непрофильные партии все активнее включают экологические положения в свои программы, стремясь оставаться конкурентоспособными в условиях продолжающегося роста популярности защиты окружающей среды и борьбы с изменением климата как на европейском, так и на национальном и наднациональном уровнях. В контексте МУ важно, что именно политические партии имеют уникальную возможность присутствовать на всех трех основных уровнях власти.

Целью данной статьи является определение характера участия политических партий на субнациональном (земельном), национальном (федеральном) и наднациональном (европейском) уровнях управления при реализации экологической политики в ЕС и Германии. Данное исследование позволяет посмотреть не только на институциональную и нормативно-правовую основу реализации многоуровневой экологической политики, но и оценить ее через призму участия в ней политических партий, что является наиболее актуальным с учетом продолжающегося роста популярности «зеленых» и «левозеленых» партий среди граждан государств ЕС, а также основанной на этом смене повестки иных партий. Для этого автор в качестве теоретического обоснования использует работы по МУ Г. Маркса, Л. Хуг и др. После чего прибегает к характеристике разделения компетенций между ЕС, Германией и землями, а также процесса принятия решений с помощью таких нормативно-правовых документов, как Договор о функционировании Европейского союза (далее – ДФЕС), Договор о ЕС (далее – ДЕС), Основной закон Федеративной Республики Германия (далее – ФРГ), Конституция федеральной земли Баден-Вюртемберг и др. Дополнительно используется работа Н. де Саделье. Для анализа экологической политики ЕС и Германии автор обращается к текстам К. Бернса, М. Бехера, А. Теллера, Е. Гюнтера и М. Кребса. Тогда как для определения экологического курса национальных и европейских партий и их места в экологическом МУ – к предвыборным программам и манифестам партий, а также работам К. Ванга, Н.А. Власова, Д. Кейта и Б. Форхтнера. В завершении автор использует программы 2021 г. шести основных национальных партий Германии: блока «Христианско-демократический союз / Христианско-социальный союз» (далее – ХДС/ХСС), Социал-демократической партии Германии (далее – СДПГ), «Альтернативы для Германии» (далее – АдГ), Свободной демократической партии Германии (далее – СвДП), «Левой» партии и «Союза 90 / Зеленые»), а также манифесты к выборам 2019 г. от их наднациональных аффилиаций (Европейской народной партии (далее – ЕНП), Партии европейских социалистов (далее – ПЕС), Альянса либералов и демократов за Европу (АЛДЕ), Европейской партии зеленых и Партии европейских левых (или «Европейские левые») для сравнения их позиций по основным пунктам климатического направления экологической политики, а также определения влияния их идеологических расхождений на процесс принятия новых целевых показателей по сокращению выбросов парниковых газов на трех основных уровнях власти.

## Участие политических партий в многоуровневой институциональной основе и процессе принятия решений по экологической политике ЕС и Германии / Participation of the political parties in multi-level institutional framework and decision-making process on EU and German environmental policy

В соответствии со ст. 2 ДФЕС, компетенции между ЕС и государством делятся на эксклюзивные, совместные с государствами-членами и вспомогательные. Согласно ст. 4 п. 2 (d), (e) и (i), вопросы защиты окружающей среды, а также наиболее близкие к ним вопросы сельского хозяйства и энергетики относятся к совместным компетенциям, что означает право государства-члена издавать собственные законы и иные обязательные акты при неосуществлении оного ЕС[5]. Взаимоотношения между Германией и ее федеральными землями регулируют ст. 71–72 Основного закона ФРГ, разделяя компетенции на исключительные и конкурирующие. Комплекс экологических вопросов относится к последним, поэтому земли исполняют законодательную функцию только при неиспользовании федерацией

[5] Consolidated Version of the Treaty on the Functioning of the European Union, C 202/47. Arts. 2, 4 // EUR-Lex. Режим доступа: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT (дата обращения: 30.07.2021).

своих прав[6]. Как следствие, законодательные возможности субъектов федерации достаточно ограничены. Частично это компенсируется правом определения способов выполнения тех или иных государственных и/или европейских целей с учетом региональной специфики, где землям предоставляется ведущая роль[7][Böcher and Töller, 2016]. Разделение дополнительно регулируют принципы наделения компетенций, субсидиарности и пропорциональности. Для многоуровневого экологического управления наиболее значим принцип субсидиарности. По нему, согласно ст. 5 п. 3 ДЕС, если компетенции союза не эксклюзивны, то он действует в случае если меры не могут быть приняты в должной мере государствами на любом из возможных внутренних уровней, либо если эти меры было бы эффективнее предпринять на наднациональном уровне[8]. Н. де Саделье, видный эксперт по европейскому праву, отмечает, что «распределение компетенций между ЕС и государствами-членами имеет тенденцию быть не столько разделением, сколько смешением полномочий» [2012, с. 64]. Это зачастую связано с трансграничным характером экологических угроз [De Sadeleer, 2012]. Хотя сочетание с принципом пропорциональности подразумевает, что действия союза не должны выходить за рамки необходимого (ст. 5 п. 4 ДЕС) и потому европейское экологическое законодательство часто ограничено рамочными директивами[9] [De Melo Cartaxo, 2018].

Как правило, экологические решения на наднациональном уровне принимаются согласно процедуре, описанной в ст. 192 п. 1 ДФЕС: «Европейский парламент и Совет, действуя в соответствии с обычной законодательной процедурой и после консультации с Экономическим и социальным комитетом и Комитетом регионов решает, какие действия должен предпринять союз для достижения задач, указанных в ст. 191»[10].

Партийное представительство преимущественно задействовано в Европейском парламенте, который совместно с Советом ЕС участвует в законодательном двоевластии для реализации упомянутой обычной законодательной процедуры. Два института создают баланс между интересами граждан и государств-членов. В экологическую формацию последнего входят профильные министры от всех государств-членов, хотя конкретные наименования их должностей и могут разниться от страны к стране. С 2018 г. Германию представляет С. Шульце, министр окружающей среды, охраны природы и ядерной безопасности[11]. Должности министров в Германии распределены среди представителей правящей коалиции в виде блока ХДС/ХСС и СДПГ, где С. Шульце является представительницей последней[12]. Европейская аффилиация упомянутой партии, ПЕС, а также формируемая ими политическая группа Прогрессивный альянс социалистов и демократов, традиционно входят в число наиболее экологически прогрессивных и «защитников» климата по версии Сети действий в области климата[13]. Именно ПЕС представляет Ф. Тиммерманс, ныне занимающий пост исполнительного вице-президента Европейской комиссии по европейской «Зеленой сделке».

Европейский парламент отражает интересы граждан, от чьих голосов он зависим. Немецкая делегация формируется 96 депутатами, представляющими национальные политические партии. Их экологическое измерение можно проследить сразу в двух направлениях. Прежде всего, это экологические приоритеты тематических партий. В первую очередь, в наиболее экологически ориентированной политической группе «Зеленые – Европейский свободный альянс» представлен 21 депутат от «Союза 90 / Зеленые» и один

---

[6] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949. Arts. 71, 72, 74 [Основной закон Федеративной Республики Германия от 23.05.1949. Ст. 71, 72, 74] // Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz [Федеральное министерство юстиции и защиты прав потребителей]. Режим доступа: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html (дата обращения: 30.07.2021).

[7] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949. Art. 72 [Основной закон Федеративной Республики Германия от 23.05.1949. Ст. 72] // Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz [Федеральное министерство юстиции и защиты прав потребителей]. Режим доступа: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html (дата обращения: 30.07.2021).

[8] Consolidated Version of the Treaty on European Union. C 202/13. Art. 5 // EUR-Lex. Режим доступа: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0023.02/DOC_1&format=PDF (дата обращения: 30.07.2021).

[9] Там же.

[10] Consolidated Version of the Treaty on the Functioning of the European Union. C 202/47. Arts. 191–192 // EUR-Lex. Режим доступа: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT (дата обращения: 30.07.2021).

[11] *Council of the European Union* (2021). Environment Council configuration (ENVI). Режим доступа: http://www.consilium.europa.eu/en/council-eu/configurations/env/# (дата обращения: 30.07.2021).

[12] *The Federal Government* (2021). Svenja Schulze. Режим доступа: https://www.bundesregierung.de/breg-en/federal-government/cabinet/svenja-schulze (дата обращения: 30.07.2021).

[13] *Climate Action Network Europe* (2019). Defenders, Delayers, Dinosaurs. Ranking of EU Political Groups & National Parties on Climate Change. Режим доступа: https://caneurope.org/content/uploads/2019/04/MEP_Assessment_briefing_FIN.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

от Экологической демократической партии, а также один в составе неприсоединившихся от Партии за труд, верховенства закона, защиты животных, продвижения элиты и демократической инициативы на низовом уровне[14]. Изначально, по результатам выборов 2019 г. в состав группы «Европейские объединенные левые / Лево-зеленые Севера» (ныне известной как «Левые в Европейском парламенте – ЕОЛ/ЛЗС») входил один депутат от Партии защиты окружающей среды животных[15]. «Союз 90 / Зеленые» также входит в состав «Европейских зеленых»[16].

Приверженность экологическим ценностям не относится исключительно к профильным экологическим партиям, к чему только подталкивает внутреннее институциональное деление парламента. В Комитете по окружающей среде, здравоохранению и безопасности продуктов питания состоят 19 депутатов от общей делегации Германии. Они представлены блоком ХДС/ХСС (8 чел.), СДПГ (3 чел.), СвДП (1 чел.), «Свободными избирателями» (1 чел.), «Альтернативой для Германии» (1 чел.), «Союзом 90 / Зеленые» (4 чел.) и Экологической демократической партией (1 чел.)[17]. Таким образом, в комитет входят члены практически всех политических групп, кроме «Европейских консерваторов и реформистов» и «Левых в Европейском парламенте – ЕОЛ/ЛЗС». Хотя места в комитетах между группами распределяются не в соответствии с их идеологическими предпочтениями, а пропорционально их представительству в самом Европейском парламенте[18]. Упомянутый комитет возглавляет П. Канфин, представитель французской партии «Вперед, Республика!», входящей в состав существенно углубившей свои экологические позиции группы «Обновляя Европу» в текущем созыве Европейского парламента (2019–2024 гг.)[19]. В целом Комитет по окружающей среде, здравоохранению и безопасности продуктов питания является самым крупным в системе Европейского парламента, в том числе поэтому и сам институт традиционно имеет репутацию «защитника окружающей среды» [Burns, 2019, pp. 311, 324].

Экологическая ориентация непрофильных партий существенно выросла в последние годы. Например, в своем манифесте к выборам в Европейский парламент 2014 г. Европейский свободный альянс напрямую не ссылался на проблему изменения климата. Однако, текст имел косвенно касающиеся его положения, как, например, в развитии возобновляемой энергетики или повышении энергоэффективности. Тогда как в манифесте к 2019 г. фокус партии был направлен уже не на экологическую составляющую энергетической политики, а непосредственно на возросшее в популярности изменение климата. Хотя другие экологические направления не сильно, но также увеличили свое присутствие в тексте к выборам 2019 г.[20].

Европейская комиссия в отличие от Совета ЕС и Европейского парламента представляет интересы самого союза, являясь классическим примером наднационального участия и контроля. Под экологию отведены сразу два ее генеральных директората: по охране окружающей среды и по климатическим действиям. Помимо этого, их деятельность координируют европейские комиссары по аналогичным тематическим направлениям. Предполагается, что в соответствии со ст. 245 ДФЕС «государства-члены должны уважать их (членов Комиссии) независимость и не пытаться влиять в процессе выполнения своих задач»[21]. В то же время, работа в Европейской комиссии не является препятствующим фактором для членства в той или иной партии. Хотя в партийном контексте наднациональный характер института можно проследить, например, на дебатах ведущих кандидатов от партий на пост Президента

---

[14] *European Parliament* (2021). MEPs. Режим доступа: https://www.europarl.europa.eu/meps/en/search/advanced?name=&groupCode=&countryCode=DE&bodyType=ALL (дата обращения: 30.07.2021).

[15] *European Parliament* (2019). 2019 European election results. Germany. Режим доступа: https://www.europarl.europa.eu/election-results-2019/en/national-results/germany/2019-2024/ (дата обращения: 30.07.2021).

[16] *European Greens* (2021). Member Parties. Режим доступа: https://europeangreens.eu/map (дата обращения: 30.07.2021).

[17] *European Parliament* (2021). MEPs. Environment, Public Health and Food Safety. Режим доступа: https://www.europarl.europa.eu/meps/en/search/advanced?name=&groupCode=&countryCode=DE&bodyType=COM&bodyCode=ENVI (дата обращения: 30.07.2021).

[18] *European Parliament* (2021). Rules of Procedure of the European Parliament. 9th parliamentary term – September 2021. Rule 209 (2). Режим доступа: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/lastrules/TOC_EN.html (дата обращения: 30.07.2021).

[19] *VoteWatch Europe* (2021). Climate: How Do MEPs Vote? : Special report on climate. Режим доступа: https://www.votewatch.eu/blog/wp-content/uploads/2021/04/VoteWatch-special-report-on-climate-3-May.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

[20] *Lisenkova A.* (2021). The Influence of Environmental Agenda on the Evolution of the European Free Alliance // 27th International Conference of Europeanists. Europe's Past, Present, and Future: Utopias and Dystopias. Reykjavík. (unpublished).

[21] Consolidated Version of the Treaty on the Functioning of the European Union, C 202/47, Art. 245 // EUR-Lex. Режим доступа: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT (дата обращения: 30.07.2021).

Европейской комиссии, где они представляют не национальные, а европейские партии[22].

Дополнительно к основным трем институтам для большей информационной координации и глубокого вовлечения различных категорий граждан и федеральных земель функционирует ряд вспомогательных структур. По части сбора и обработки материалов, а также иной научно-технической поддержки, осуществляют свою деятельность Европейское агентство по окружающей среде[23] и Европейское химическое агентство[24].

Германия также представлена и в двух консультационных органах. Соответственно, в Комитете регионов, где формируемая с учетом политического, географического и регионального принципов квота позволяет иметь одну из самых многочисленных делегаций представителей своих субъектов из всех государств – членов ЕС, 24 представителя и столько же заместителей. Согласно правилам процедуры, они должны быть служащими региональных властей[25]. Здесь 8 из них заняты в тематической Комиссии по окружающей среде, изменению климата и энергетике[26]. Комитет регионов, как и Европейский парламент, состоит из политических групп, формируемых европейскими и национальными партиями. Однако названия и идеологическая структура их групп не совпадает. В частности, «Идентичность и демократия» и «Левые в Европейском парламенте – ЕОЛ/ЛЗС» не имеют собственных групп в Комитете регионов, тогда как Европейская партия зеленых и Европейский свободный альянс разделены. Несмотря на критику от Европейского свободного альянса в адрес национального уровня власти, многие позиции двух партий не противоречат друг другу и позволяют им гармонично сотрудничать в Европейском парламенте. Так, идея «Европы наций» коррелирует с экологическими ценностями, ввиду их более благоприятного продвижения именно на глобальном или наднациональном уровне[27]. Однако, учитывая общеполитическую региональную направленность Европейского свободного альянса, подобное разделение («Зеленые» и Европейский альянс) именно в Комитете регионов выглядит логичным.

Гражданское общество представлено в Экономическом и социальном комитете, включающем в себя работодателей, работников и другие заинтересованные стороны гражданского общества. Среди 24 тематических направлений традиционно отдельно выделены окружающая среда и вопросы климата[28]. Несмотря на схожесть многих положений в деятельности двух консультационных структур, в отличие от Комитета регионов, Экономический и социальный комитет более независим[29]. Его группы основаны не по партийному принципу, а на основе трех представляемых ими категорий (работодатели, работники и другие заинтересованные стороны гражданского общества)[30].

На федеральном уровне, согласно ст. 76 п. 1 Основного закона ФРГ, правом законодательной инициативы обладают парламент – Бундестаг, представляющий земли Бундесрат и Федеральное правительство[31]. Чаще всего данное право использует последнее[32]. Принимает решения Бундестаг, хотя

---

[22] *European Commission* (2019). Debate of the candidates for the presidency of the European Commission – EU Elections 2019 [video]. Режим доступа: https://www.youtube.com/watch?v=c8WBM9ZAmTk (дата обращения: 30.07.2021).

[23] *European Environment Agency* (2021). About EEA. Режим доступа: https://www.eea.europa.eu/about-us (дата обращения: 30.07.2021).

[24] *European Chemical Agency* (2021). Mission of ECHA. Режим доступа: https://echa.europa.eu/about-us/who-we-are/mission (дата обращения: 30.07.2021).

[25] Rules of Procedure, dated on January 31, 2014. L 65/41. Rule 2 // European Committee of the Regions. Режим доступа: https://cor.europa.eu/en/members/Documents/CoR-Rules-of-Procedure-EN.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

[26] *European Committee of the Regions* (2021). Members. Режим доступа: https://cor.europa.eu/en/members/Pages/default.aspx?Country=Germany&Commission=ENVE%20(Commission%20for%20Environment,%20Climate%20change%20and%20Energy) (дата обращения: 30.07.2021).

[27] *Lisenkova A.* (2021). The Influence of Environmental Agenda on the Evolution of the European Free Alliance // 27th International Conference of Europeanists. Europe's Past, Present, and Future: Utopias and Dystopias. Reykjavík. (unpublished).

[28] *European Economic and Social Committee* (2021). About. Режим доступа: https://www.eesc.europa.eu/en/about (дата обращения: 30.07.2021).

[29] Rules of Procedure and Code of Conduct of the Members of the EESC, dated on January 28, 2021. Rule 1 (3) // European Economic and Social Committee. Режим доступа: https://www.eesc.europa.eu/en/about/rules/rules-procedure-and-code-conduct-members-eesc-march-2019 (дата обращения: 30.07.2021).

[30] *European Economic and Social Committee* (2021). Members & Groups. Режим доступа: https://www.eesc.europa.eu/en/members-groups (дата обращения: 30.07.2021).

[31] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949. Art. 76. [Основной закон Федеративной Республики Германия от 23.05.1949. Ст. 76] // Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz [Федеральное министерство юстиции и защиты прав потребителей]. Режим доступа: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html (дата обращения: 30.07.2021).

[32] *Bundeszentrale für politische Bildung* [Федеральное агентство по гражданскому образованию] (2021). Gesetzgebung [Законодательство]. Режим доступа: https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/pocket-politik/16426/gesetzgebung#:~:text=In%20Deutschland%20beschlie%C3%9Fen%20Bundestag%20und,Bundesrat%20oder%20von%20der%20Bundesregierung (дата обращения: 26.07.2021).

в ряде случаев требуется одобрение Бундесрата (вопросы конституционных изменений, организационного или административного суверенитета земель, а также их бюджета)[33, 34]. На земельном уровне помимо аналогичной возможности у правительства и парламента (ландтага или бюргершафта в Бремене и Гамбурге) правом законодательной инициативы также обладает народ. На примере Конституции наиболее экологически ориентированной федеральной земли, Баден-Вюртемберга, в большинстве случаев, после прохождения всех необходимых процедурных моментов в виде дебатов, работы в комитетах с целью выработки рекомендаций и консультаций, осуществляется голосование в ландтаге. В отдельных случаях возможно использование референдума[35, 36].

С институциональной точки зрения на обоих уровнях власти существуют профильные министерства, чьи главы входят в состав правительств своего уровня. На федеральном уровне это уже упомянутая С. Шульце, возглавляющая Федеральное министерство окружающей среды, охраны природы и ядерной безопасности. В свою очередь, на земельном уровне, в Баден-Вюртемберге полномочия разделены между двумя министерствами. Это Министерство окружающей среды, климата и энергетики, возглавляемое с 2021 г. Т. Валькер[37] и Министерство продовольствия, сельских районов и защиты потребителей (ответственное прежде всего за сохранение биоразнообразия), возглавляемое с 2016 г. П. Хауком. Если на национальном уровне, как уже упоминалось, все министры являются либо представителями ХДС/ХСС, либо СДПГ (как в случае С. Шульце), то на субнациональном уровне партийное представительство варьируется от земли к земле в зависимости от результатов земельных выборов. Например, в Баден-Вюртемберге действует «зелено-черная» коалиция «Союза 90 / Зеленые» и Христианско-демократического союза Германии. Так, Т. Валькер представляет «зеленых», а П. Хаук христианских демократов[38].

Вспомогательную техническую деятельность, прежде всего по сбору и обработке материала, разработке рекомендаций и другим научно-техническим аспектам, реализуют федеральные агентства по окружающей среде, охране природы, радиационной защите и безопасности захоронения ядерных отходов. Они находятся в подчинении у профильного министерства[39]. На земельном уровне аналог подобной вспомогательной структуры, находящейся под надзором Министерства окружающей среды, – Государственный институт окружающей среды Баден-Вюртемберга[40].

Федеральный и земельный парламенты, контролирующие правительства на своих уровнях, состоят из фракций и также работают на комитетной основе. Их экологические измерения аналогичны Европейскому парламенту, хотя и не всегда представляемые партии имеют схожий пропорциональный вес на всех трех уровнях власти. На федеральных выборах 2017 г. партия «Союз 90 / Зеленые» получила 67 мест из 709 возможных, что является шестым и последним местом из прошедших в созыв партий или блоков партий. При этом другие экологические партии, такие как Экологическая демократическая партия, Партия за труд, верховенство закона, защиту животных, продвижение элиты и демократическую

---

[33] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949. Art. 77. [Основной закон Федеративной Республики Германия от 23.05.1949. Ст. 77] // Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz [Федеральное министерство юстиции и защиты прав потребителей]. Режим доступа: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html (дата обращения: 30.07.2021).

[34] *Bundesrat* [*Федеральный совет*] (2021). Zustimmungs und Einspruchsgesetze [Законы о согласии и возражении]. Режим доступа: https://www.bundesrat.de/DE/aufgaben/gesetzgebung/zust-einspr/zust-einspr-node.html (дата обращения: 30.07.2021).

[35] *Landtag von Baden-Württemberg* [Парламент земли Баден-Вюртемберг] (2021). Gesetzgebung [Законодательство]. Режим доступа: https://www.landtag-bw.de/home/der-landtag/parlament/gesetzgebung.html (дата обращения: 30.07.2021).

[36] Verfassung des Landes Baden-Württemberg, vom 11. November 1953, mit Änderungen und Ergänzungen vom 01. Dezember 2015. Arts. 59–61 [Конституция земли Баден-Вюртемберг от 11.11.1953 (с изменениями и дополнениями от 01.12.2015). Ст. 59–61] // Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg [Национальное агентство по гражданскому образованию земли Баден-Вюртемберг]. Режим доступа: https://www.lpb-bw.de/bwverf/bwverf.htm#Gesetzgebung (дата обращения: 30.07.2021).

[37] *Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg* [*Министерство охраны окружающей среды, климата и энергетического менеджмента земли Баден-Вюртемберг*] (2021). Ministerin [Министр]. Режим доступа: https://um.baden-wuerttemberg.de/de/ministerium/ministerin/ (дата обращения: 30.07.2021).

[38] *Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg* [*Министерство продовольствия, сельских территорий и защиты прав потребителей земли Баден-Вюртемберг*] (2021). Der Minister [Министр]. Режим доступа: https://mlr.baden-wuerttemberg.de/de/unser-haus/der-minister/ (дата обращения: 30.07.2021).

[39] Bundesamt für Naturschutz [Федеральное агентство по охране природы]. Режим доступа: https://naturdetektive.bfn.de/lexikon/naturschutz/bundesamt-fuer-naturschutz.html (дата обращения: 30.07.2021).

[40] *Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg* [Государственный институт окружающей среды земли Баден-Вюртемберг] (2021). Organisation [Организация]. Режим доступа: https://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/organisation (дата обращения: 30.07.2021).

инициативу на низовом уровне, Партия защиты животных и Альянс защиты животных, мест не получили[41]. Подобный перевес в пользу одной экологически ориентированной партии закономерен, ввиду ассоциации немецким населением преимущественно именно партии «Союз 90 / Зеленые» с заботой о климате (самой популярной экологической теме) [Власов, 2019].

На земельном уровне ситуация отличается. Во-первых, другие экологические партии также не представлены ни в одном земельном парламенте[42]. Во-вторых, на выборах 2021 г. в Баден-Вюртемберге, как и в 2016 г., формирующая фракцию «Зеленые» партия «Союз 90 / Зеленые» заняла первое место, получив 58 из 154 мест, в очередной раз обогнав даже традиционного государственного лидера последних лет, Христианско-демократический союз Германии[43]. Для сравнения, это единственное первое место среди всех федеральных земель, хотя только в двух случаях партия не вошла в земельные парламенты (в Мекленбурге Передней-Померании[44] и Сааре[45]). При этом обе сравнительно бедные для среднего уровня Германии земли проводили последние выборы достаточно давно, еще в 2016 г. и 2017 г. Тогда как динамика уже прошедших выборов в 2021 г. в землях Баден-Вюртемберг, Рейнланд-Пфальц и Саксония-Анхальт, даже учитывая их разный уровень экономического развития, показала прирост для «зеленых» во всех трех случаях.

Экологические комитеты также существуют в обоих парламентах. На федеральном уровне это Комитет по окружающей среде, охране природы и ядерной безопасности. Он функционирует наряду с перечнем других комитетов, которых в Бундестаге свыше 20, имея в своем составе 39 депутатов от всех представленных в парламенте фракций[46]. На земельном уровне (в Баден-Вюртемберге) это Комитет по окружающей среде, климату и энергетике, один из 16 тематических комитетов, насчитывающий 22 депутата[47]. Некоторые экологические аспекты в случае смежных вопросов могут рассматриваться и в других комитетах как, например, в Комитете по экономике и энергетике в случае Бундестага[48].

Объединяющее звено для федерации и земель – Бундесрат, который согласно ст. 51 п. 2 Основного закона предоставляет последним квоты соразмерно численности населения. Так, каждая земля может иметь от четырех представителей до шести[49]. Членство земель в данном органе показывает, что самая влиятельная экологическая партия «Союз 90 / Зеленые» фигурирует среди представителей от 11 из 16 федеральных земель, представляя в сумме 15 из 69 человек. Однако не менее важной иллюстрацией является как наличие экологических министров (во всем многообразии наименований данной должности) среди всех представителей или заместителей от всех федеральных земель, так и то, что большая часть из них преимущественно представляет именно «Союз 90 / Зеленые». Это представители земель Бремен, Гессен, Рейнланд-Пфальц, Саксония, Саксония-Анхальт, Тюрингия; заместители от земель

---

[41] *Der Bundeswahlleiter* [*Федеральный уполномоченный по выборам*] (2017). Bundestagswahl 2017: Endgültiges Ergebnis [Федеральные выборы 2017: окончательные результаты]. Режим доступа: https://www.bundeswahlleiter.de/info/presse/mitteilungen/bundestagswahl-2017/34_17_endgueltiges_ergebnis.html (дата обращения: 30.07.2021).

[42] *Der Bundeswahlleiter* [*Федеральный уполномоченный по выборам*] (2021). Landtagswahlen [Выборы в парламенты федеральных земель]. Режим доступа: https://www.bundeswahlleiter.de/service/landtagswahlen.html (дата обращения: 30.07.2021).

[43] *Landtag von Baden-Württemberg* [*Парламент земли Баден-Вюртемберг*] (2021). Abgeordnete [Депутаты]. Режим доступа: https://www.landtag-bw.de/home/der-landtag/abgeordnete.html (дата обращения: 30.07.2021).

[44] *Der Bundeswahlleiter* [*Федеральный уполномоченный по выборам*] (2016). Ergebnis der 7. Wahl zum Landtag in Mecklenburg-Vorpommern am 4. September 2016 [Результаты 7-х выборов в парламента Мекленбурга-Передней Померании 4 сентября 2016 г.]. Режим доступа: https://www.bundeswahlleiter.de/service/landtagswahlen/land-13.html (дата обращения: 30.07.2021).

[45] *Der Bundeswahlleiter* [*Федеральный уполномоченный по выборам*] (2017). Ergebnis der 16. Wahl zum Landtag im Saarland am 26. März 2017 [Результаты 16-х выборов в парламент земли Саар 26 марта 2017 г.]. Режим доступа: https://www.bundeswahlleiter.de/service/landtagswahlen/land-10.html (дата обращения: 30.07.2021).

[46] *Deutscher Bundestag [Бундестаг Германии]* (2021). Ausschuss für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit [Комитет по окружающей среде, охране природы и ядерной безопасности]. Режим доступа: https://www.bundestag.de/umwelt (дата обращения: 30.07.2021).

[47] *Landtag von Baden-Württemberg [Парламент земли Баден-Вюртемберг]* (2021). Ausschuss für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft [Комитет по окружающей среде, климату и энергетике]. Режим доступа: https://www.landtag-bw.de/home/der-landtag/gremien/ausschusse/ausschuss-fur-umwelt-klima-und-e.html (дата обращения: 30.07.2021).

[48] *Abgeordnetenwatch.de* (2021). Ausschuss für Wirtschaft und Energie [Комитет по экономике и энергетике]. Режим доступа: https://www.abgeordnetenwatch.de/bundestag/19/ausschuesse/ausschuss-fuer-wirtschaft-und-energie (дата обращения: 30.07.2021).

[49] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949. Art. 51. [Основной закон Федеративной Республики Германия от 23.05.1949. Ст. 51] // Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz [Федеральное министерство юстиции и защиты прав потребителей]. Режим доступа: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html (дата обращения: 30.07.2021).

Баден-Вюртемберг, Берлин, Бранденбург, Гамбург и Шлезвиг-Гольштейн. Знаменательно, что второе место по количеству экологических министров занимает достаточно влиятельная СДПГ, европейская аффилиация которого уже была отмечена выше, как «защитник» климата. Членами СДПГ являются представитель от Нижней Саксонии и два заместителя от Мекленбурга-Передней Померании и Саара. «Свободных избирателей» представляет только один человек от Баварии и один заместитель Северного Рейна-Вестфалии – Христианско-демократический союз Германии[50].

### Влияние партийной идеологии на климатическое направление многоуровневого экологического управления (на примере целевых показателей по сокращению выбросов парниковых газов) / The influence of party ideology on the climate direction of multi-level environmental governance (using greenhouse gas emission reduction targets as an example)

Институциональная многоуровневая структура предоставляет партиям уникальную возможность политического участия на всех трех основных уровнях власти. Как уже упоминалось, основными и самыми крупными партиями в Германии, стабильно входящими в парламенты федерального и земельного уровней, являются блок ХДС/ХСС, СДПГ, «Альтернатива для Германии», СвДП, «Левая» партия и «Союз 90 / Зеленые». За исключением АдГ, все они также являются членами европейских партий. Так, ХДС/ХСС входит в ЕНП, СДПГ в ПЕС, СвДП в Альянс либералов и демократов за Европу, «Левая» в Партию европейских левых и «Союз 90 / Зеленые» в Европейскую партию зеленых. В свою очередь, «Альтернатива для Германии» тесно сотрудничает с национальными партиями – членами Партии идентичности и демократии, а также другими национальными партиями без европейской аффилиации, состоящими в политической группе «Идентичность и демократия». Хотя в своей программе к выборам в Европейский парламент 2019 г. АдГ призывала к «немедленной приостановке партийного финансирования (Германией) на европейском уровне»[51].

Несмотря на общий тренд на экологизацию курсов партий, их риторика часто основана на различных приоритетах. Преимущественно все шесть партий поддерживают экологические инициативы на разных уровнях управления, интерпретируя их через призму собственных идеологических особенностей. В таких направлениях, как необходимость инноваций, развитие инфраструктуры, экологизация сельского хозяйства, различные меры по защите животных (например, транспортировка, лечение, разведение или убой), циркулярная экономика, создание инфраструктуры и «зеленых» рабочих мест у партий достаточно близкие программные взгляды. В то же время, многое из перечисленного раскрывается через привязку к наиболее популярному климатическому направлению экологической политики. Кроме того, его наибольшая программная проработанность способствует существованию по основным пунктам ряда разногласий, основанных не только на разнице предпочитаемых целевых показателях.

Наиболее радикальной позиции придерживается «Альтернатива для Германии», находящаяся на крайне правом фланге партийной системы Германии. Партия не разделяет европейского и немецкого энтузиазма по борьбе с изменением климата, обусловливая это научной недоказанностью влияния на него человека [Forchtner, 2019]. Это влечет за собой призывы к отказу от Парижского соглашения, европейской «Зеленой сделки», атомной и угольной энергетики, транспортных ограничений, Системы торговли выбросами и др.[52]. Настолько, насколько это возможно, наиболее близкую идеологическую позицию к АдГ занимает СвДП. Последняя во многом согласна с критикой отказа от угольной и атомной энергетики, несмотря на свое участие в принятии решения о прекращении использования атомных электростанций в период «черно-желтой коалиции». Ключевое отличие от «Альтернативы для Германии» в том, что стимулом для подобной риторики является не отрицание

[50] *Bundesrat* [*Федеральный совет*] (2021). Mitglieder des Bundesrates [Члены Федерального совета]. Режим доступа: https://www.bundesrat.de/DE/bundesrat/mitglieder/mitglieder-node.html?cms_param3=Alle&cms_param1=state-1 (дата обращения: 30.07.2021).

[51] *Alternative für Deutschland* [*Альтернатива для Германии*] (2019). Europawahlprogramm: Programm der Alternative für Deutschland für die Wahl zum 9. Europäischen Parlament 2019 [Европейская предвыборная программа: Программа Альтернативы для Германии на выборах в Европейский парламент 9-го созыва 2019 г.]. Режим доступа: https://www.afd.de/wp-content/uploads/sites/111/2019/03/AfD_Europawahlprogramm_A5-hoch_web_150319.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

[52] *Alternative für Deutschland* [*Альтернатива для Германии*] (2021). Deutschland. Aber normal: Programm der Alternative für Deutschland für die Wahl zum 20. Deutschen Bundestag [Германия. Только нормальная: Программа Альтернативы для Германии на выборах в 20-й немецкий Бундестаг]. Режим доступа: https://www.afd.de/wahlprogramm/ (дата обращения: 30.07.2021).

антропогенного влияния, а экономические приоритеты. Партия признает изменения климата и настаивает на использовании Системы торговли выбросами, которая в наибольшей степени способствует не плановой, а социальной рыночной экономике[53]. В связи с этим СвДП также призывает к применению к возобновляемым источникам энергии правил конкуренции[54]. Более климатически ориентированный, чем его партия-член, Альянс либералов и демократов за Европу более осторожен в своих высказываниях. Сформированный помимо СвДП из ряда других национальных партий, он достаточно серьезно подошел к климатической проблеме в кампании 2019 г., среди прочего, обозначив стремление по снижению выбросов парниковых газов сразу на 55 %, несмотря на установленный на тот момент европейский целевой показатель в 40 %[55].

Правоцентристский ХДС/ХСС, как и ЕНП на наднациональном уровне, традиционно лидирует на национальном и в ряде случае субнациональном уровне власти. Как следствие, он ставит перед Германией и ЕС достаточно близкие к текущему курсу цели, типа превращения Европы в «первый нейтральный континент» к 2050 г. Причем, на национальном уровне данное преображение должно произойти уже к 2045 г. Для этого Германии предлагается целевой показатель в 65 % к 2030 г. вместо 55 %, принятых ЕС. Кроме того, поддерживается расширение европейской Системы торговли выбросами на транспортный и отопительный секторы[56]. Как партнер по коалиции СДПГ, разделяет стремления блока ХДС/ХСС достичь «климатической нейтральности» к 2045 г., ставя аналогичную промежуточную цель по сокращению выбросов, поддерживая отказ угольной и атомной энергетики, а также расширение Системы торговли выбросами при условии отмены доплаты за электроэнергию[57]. Так у СДПГ, как и у ПЕС, можно проследить более тесное переплетение социального и экологического. Здесь можно сослаться на тезис европейской партии, что нужно «обеспечить социальный и экологический прогресс, не оставляя ни одного человека и ни одной территории позади в зеленых и цифровых переходах», а «выбросы $CO_2$ должны облагаться налогом по всему ЕС социально справедливым образом»[58].

Наиболее экологически ориентированный «Союз 90 / Зеленые» возводит климатический кризис в ранг «истинного кризиса человечества», предлагая закрепить как положения Парижского соглашения, так и отказ от атомной энергетики в Основном законе страны. Более высокие климатические нормативы прослеживаются в стремлении сократить выбросы сразу на 70 % к 2030 г., а достигнуть национальной «климатической нейтральности» к 2035 г. Данные меры предполагается реализовывать в рамках социально-экологической рыночной экономики, при расширенной и реформированной Системе торговли выбросами с учетом сокращения эмиссионных сертификатов и удаления их избытка с рынка, с опорой на энергию солнца и ветра и при отсутствии «социального дисбаланса»[59]. «Европейские зеленые» в 2019 г. обозначили те же приоритеты по отказу от угля к 2030 г., а также прекращение субсидий ядерных и ископаемых субсидий «прямо сейчас»[60]. Более высокие показатели, чем у «Союза 90 / Зеленые» только у «Левой» партии, расположенной на крайне левом идеологическом фланге в Германии. Климатический прио-

---

[53] *Frei Demokraten* [*Свободные демократы*] (2021). Nie gab es mehr zu tun: Das programm der Freien Demokraten zur Bundestagswahl 2021 [Никогда еще не было так много дел: Предвыборная программа Свободных демократов на федеральных выборах 2021 г.]. Режим доступа: https://www.fdp.de/sites/default/files/2021-06/FDP_Programm_Bundestagswahl2021_1.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

[54] *Frei Demokraten* [*Свободные демократы*] (2021). Energie [Энергетика]. Режим доступа: https://www.fdp.de/position/energie (дата обращения: 30.07.2021).

[55] *Alliance of Liberals and Democrats for Europe* (2018). Freedom, opportunity, prosperity: the Liberal vision for the future of Europe: Manifesto. Режим доступа: https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/aldeparty/pages/1590/attachments/original/1594139136/2019_freedom_opportunity_prosperity_the_liberal_vision_for_the_future_of_europe_0_%281%29.pdf?1594139136 (дата обращения: 30.07.2021).

[56] *CDU/CSU* (2021). Das Programm für Stabilität und Erneuerung. Gemeinsam für ein modernes Deutschland [Программа стабильности и обновления. Вместе за современную Германию]. Режим доступа: https://www.csu.de/common/download/Regierungsprogramm.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

[57] *Sozialdemocratische Partei Deutchlands* [*Социал-демократическая партия Германии*] (2021). Aus Respect vor deiner Zukunft: Das Zukunftsprogramm der SPD [Из уважения к вашему будущему: Программа будущего СДПГ]. Режим доступа: https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Beschluesse/Programm/SPD-Zukunftsprogramm.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

[58] *Party of European Socialists* (2019). A New Social Contract for Europe: PES Manifesto 2019. Режим доступа: https://www.pes.eu/export/sites/default/.galleries/Documents-gallery/PES-Manifesto-2019_EN.pdf_2063069299.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

[59] *Bündnis 90 / Die Grünen* [*Союз 90 / Зеленые*] (2021). Deutschland. Alles ist drin. Bundestagswahlprogramm 2021 [Германия. Все внутри. Программа выборов в Бундестаг 2021 г.]. Режим доступа: https://cms.gruene.de/uploads/documents/Wahlprogramm-DIE-GRUENEN-Bundestagswahl-2021_barrierefrei.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

[60] *European Greens* (2019). Time to renew the promise of Europe: Manifesto 2019. Режим доступа: https://europeangreens.eu/sites/europeangreens.eu/files/Adopted%20EGP%20priorities%20for%202019_EN.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

ритет отражен даже в названии предвыборной программы в Бундестаг 2021 г. «Время действовать. За социальную безопасность, мир и климатическую справедливость!»[61]. При этом, как и Партии европейских левых, «Левой» свойственно стремление соединить социальную справедливость с экологией, тяготея к «эко-социалистическому обществу», обвиняя капитализм в создании экологического кризиса как такового [Wang, Keith, 2020]. Такой симбиоз можно проследить, например, в предложении включить защиту окружающей среды и климата в Основной закон как расширение основных прав. Как и «зеленые» поддерживает включение туда и отказ от ядерной энергетики. Партия предлагает сократить выбросы на 80 % и отказаться от угля к 2030 г., а от атома немедленно, причем, как в Германии, так и Европе и мире. При этом, как и на крайне правом фланге, Система торговли выбросами вызывает сомнения в своей целесообразности и в Германии ее предлагается упразднить совместно с рядом других инициатив и механизмов (например, Законом о возобновляемых источниках энергии)[62]. Подобные амбициозные намерения позволяют национальной и европейской партиям успешно взаимодействовать с национальными «лево-зелеными» партиями в общей политической группе Европейского парламента «Левые в Европейском парламенте – ЕОЛ/ЛЗС».

В 2021 г. в ЕС была установлена цель по сокращению выбросов на 55 %, на что Германия ответила повышением национальной цели до 65 % в виде поправки к Закону о защите климата от 2019 г. Это было необходимо для предполагаемого достижения Германией «климатической нейтральности» к 2045 г.[63], тогда как отметка в 55 %, прописанная в первоначальной версии закона, позволяла бы достичь ее только к 2050 г.[64]. Хотя в более ранней «Энергетической концепции 2050» предполагалось, что при снижении к 2030 г. на 55 % к 2050 г. произойдет сокращение только на 80 %[65]. Новые показатели соответствуют продвигаемым перед выборами 2021 г. приоритетам действующей коалиции ХДС/ХСС и СДПГ. Несмотря на то, что и Бундесрат, и Бундестаг в конечном итоге поддержали проект, решение нельзя назвать общим. Так, в Бундестаге представители АдГ, СвДП, «Союза 90 / Зеленые» и «Левой» партии выступили против[66]. В частности, «Альтернатива для Германии» назвала новое решение «еще одним камнем на пути к рабству и бедности»[67], а «Союз 90 / Зеленые» наоборот оказался недоволен слишком низкой отметкой, вместе предлагаемым им самим 70 % показателем[68]. В то же время, свои коррективы, участвуя в «зелено-черной коалиции», партия пытается внести в Баден-Вюртемберге за счет поправки к земельному Закону

---

[61] *Die Linke* [*Левая*] (2021). Zeit zu handeln! Für soziale Sicherheit, Frieden und Klimagerechtigkeit: Wahlprogramm zur Bundestagswahl 2021 [Время действовать! За социальное обеспечение, мир и климатическую справедливость: Предвыборная программа для выборов в Бундестаг 2021]. Режим доступа: https://www.die-linke.de/fileadmin/download/wahlen2021/Wahlprogramm/DIE_LINKE_Wahlprogramm_zur_Bundestagswahl_2021.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

[62] Там же.

[63] *Die Bundesregierung* [*Федеральное правительство*] (2021). Klimaschutzgesetz 2021. Generationenvertrag für das Klima [Закон о защите климата 2021. Договор поколений о климате]. Режим доступа: https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutzgesetz-2021-1913672 (дата обращения: 30.07.2021).

[64] Bundes-Klimaschutzgesetz vom 12. Dezember 2019, vom 18. August 2021 geändert worden ist [Федеральный закон о защите климата от 12.12.2019, с изменениями от 18.08.2021] // Ein Service des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz sowie des Bundesamts für Justiz [Служба Федерального министерства юстиции и защиты прав потребителей и Федерального ведомства юстиции]. Режим доступа: https://www.gesetze-im-internet.de/ksg/KSG.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

[65] *Die Bundesregierung* [*Федеральное правительство*] (2010). Das Energiekonzept 2050 [Энергетическая концепция 2050]. Режим доступа: https://www.bundesregierung.de/resource/blob/997532/778196/8c6acc2c59597103d1ff9a437acf27bd/infografik-energie-textversion-data.pdf?download=1 (дата обращения: 30.07.2021).

[66] *Deutscher Bundestag* [*Бундестаг Германии*] (2021). Klimaschutz. Gesetzentwurf der Bundesregierung eines Ersten Gesetzes zur Änderung des Bundes-Klimaschutzgesetzes. Namentliche Abstimmung [Защита климата. Законопроект федерального правительства о первом законе о внесении поправок в Федеральный закон о защите климата. Поименное голосование]. Режим доступа: https://www.bundestag.de/parlament/plenum/abstimmung/abstimmung?id=747 (дата обращения: 30.07.2021).

[67] *Deutscher Bundestag* [*Бундестаг Германии*] (2021). Bundestag verschärft das Klimaschutzgesetz [Бундестаг ужесточает закон о защите климата]. Режим доступа: https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2021/kw25-de-klimaschutzgesetz-846922 (дата обращения: 30.07.2021).

[68] Klimaschutz ist jetzt: Antrag der Abgeordneten Oliver Krischer, Lisa Badum, Dr. Julia Verlinden, Dr. Ingrid Nestle, Christian Kühn (Tübingen), Dr. Bettina Hoffmann, Sylvia Kotting-Uhl, Steffi Lemke, Gerhard Zickenheiner, Harald Ebner, Matthias Gastel, Stefan Gelbhaar, Renate Künast, Lisa Paus, Markus Tressel, Daniela Wagner und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, vom 4. Mai 2021 [Защита климата в настоящее время: Предложение достопочтенных членов Бундестага Оливера Кришера, Лизы Бадум, д-ра Юлии Верлинден, д-ра Ингрид Нестле, Кристиана Кюна (Тюбинген), д-ра Беттины Хоффманн, Сильвии Коттинг-Уль, Штеффи Лемке, Герхарда Цикенхайнера, Харальда Эбнера, Маттиаса Гастеля, Штефана Гельбхаара, Ренате Кюнаст, Лизы Паус, Маркуса Тресселя, Даниэлы Вагнер и фракции Союз 90 / Зеленые от 04.05.2021] // Deutscher Bundestag 19. Wahlperiode [Бундестаг Германии. 19 парламентский срок]. Режим доступа: https://dserver.bundestag.de/btd/19/292/1929294.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

о защите климата, нацелившись выйти на «климатическую нейтральность» не к 2045, а к 2040 г.[69]. Данное обстоятельство наглядно иллюстрирует право земель принимать непротиворечащие и более высокие цели, чем на национальном и наднациональном уровнях.

На европейском уровне решение также не было однозначным. Изначально, в 2020 г., Европейская комиссия, которую возглавляет представитель ХДС/ХСС и ЕНП, У. фон дер Ляйен, предложила отметку в 55 %. В процессе обсуждения и голосования в Европейском парламенте представители политических групп «Зеленые – Европейский свободный альянс», «Европейские объединенные левые / Левозеленые Севера», «Обновляя Европу» и Прогрессивный альянс социалистов и демократов посчитали более подходящим показатель в 60 %[70]. Тогда как члены «Идентичности и демократии» и «Европейских консерваторов и реформистов», как и ЕНП, ожидаемо высказались против. После чего проект был передан в Совет, который предпочел сохранить показатель в 55 %[71]. В дальнейшем, после прохождения всех процедурных этапов, именно эта цель и была установлена.

## Заключение / Conclusion

Уникальность партий заключается в возможности их участия в реализации экологической политики на всех трех основных уровнях управления, что не ограничивается строго парламентскими структурами. Помимо Бундестага, а также Европейского и земельных парламентов их представители оказывают влияние на работу других институтов разных уровней. Важным здесь является как рост количества представителей «Союза 90 / Зеленые» в целом и их активное назначение на экологические должности в федеральных землях, так и экологизация остальных политических партий, преимущественно находящихся левее центра (например, «Левой» партии). Рассматривая экологическую политику в целом, можно определить, что все партии Германии поддерживают защиту окружающей среды.

Однако вопрос изменения климата вызывает зачастую существенные разногласия, причем, не только в контексте определения итоговых целевых показателей. Например, крайне правая «Альтернатива для Германии» отрицает рукотворность данной проблемы, тогда как «Левая» партия недовольна действующими механизмами, а также ведущим к экологическим проблемам капитализмом. Более того, в некоторых случаях европейская аффилиация более климатически прогрессивна, чем ее национальный член. Здесь можно привести пример Альянса либералов и демократов за Европу и СвДП, а также ПЕС и СДПГ. Однако в последнем случае некоторая сдержанность риторики может быть обусловлена сотрудничеством в коалиции с более влиятельным ХДС/ХСС на национальном уровне, тогда как на наднациональном уровне ПЕС может позволить себе поддерживать левые настроения с более высокими целевыми показателями. Хотя общее экологическое тяготение социал-демократов способствует работе их представителей в качестве профильного министра на национальном уровне и Европейского комиссара на наднациональном уровне.

По аналогии, коалиция с более влиятельным «Союзом 90 / Зеленые» в земле Баден-Вюртемберг подталкивает обычно достаточно климатически сдержанных христианских демократов согласиться с амбициозными планами «зеленых». Пример данной земли был выбран неслучайно. Прежде всего, из-за ее наибольшей экологической ориентации. Кроме того, несмотря на исключительность данной земли, выражающейся в функционировании в ней «Союза 90 / Зеленые» как главной политической силы, тенденции к продолжающемуся росту партии проявляются и в других землях. Они происходят и на национальном уровне, где «зеленые» впервые имеют реальные шансы занять место не ниже второго, потеснив социал-демократов как это уже произошло в делегации Германии на выборах в Европейском парламенте 2019 г. При самом благоприятном раскладе партия может даже претендовать на победу. В случае попадания «Союза 90 / Зеленые» в правящую коалицию, последующие экологические решения страны могут стать еще более прогрессивными.

---

[69] Gesetzentwurf der Fraktion GRÜNE und der Fraktion der CDU. Gesetz zur Änderung des Klimaschutzgesetzes Baden-Württemberg Art. 1 [Законопроект парламентской группы Зеленые и парламентской группы ХДС. Закон о внесении поправок в нормативно-правовой акт о защите климата земли Баден-Вюртенберг. Ст. 1] // Landtag von Baden-Württemberg 17. Wahlperiode. [Парламент земли Баден-Вюртенберг. 17 Парламентский срок. ]. Режим доступа: https://www.landtag-bw.de/files/live/sites/LTBW/files/dokumente/WP17/Drucksachen/0000/17_0521_D.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

[70] *Oroschakoff K.* (2020). European Parliament backs 2030 emissions cuts of 60 percent // Politico. Режим доступа: https://www.politico.eu/article/european-parliament-backs-2030-emissions-cuts-of-60-percent/ (дата обращения: 30.07.2021).

[71] *Council of the European Union and the European Council* (2020). Environment Council, 17 December 2020: Main results. Режим доступа: https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/env/2020/12/17/ (дата обращения: 30.07.2021).

Пример принятия нового целевого показателя по выбросам парниковых газов на разных уровнях наглядно показал как возможность заблокировать наиболее влиятельную, но климатически сдержанную, ЕНП на наднациональном уровне, так и зависимость итогового решения от координации с национальными интересами стран. Аналогичное голосование на национальном уровне показало незначительность альтернативных мнений, когда у правящей коалиции есть единая позиция. Похожая ситуация, но с позитивным экологическим оттенком, складывается и в Баден-Вюртемберге, где «зеленые» и христианские демократы суммарно занимают больше половины мест ландтага.

**Список литературы**


*Власов Н.А.* (2019). Зеленые в ФРГ: новая "народная партия"? // Современная Европа. Т. 88, №2. С. 118–128. http://dx.doi.org/10.15211/soveurope22019118128

*Böcher M., Töller A.* (2016). Umwelt- und Naturschutzpolitik der Bundesländer [Экологическая и природоохранная политика федеральных земель] // Politik in den Bundesländern: zwischen Föderalismusreform und Schuldenbremse [Политика в федеральных землях: между реформой федерализма и долговым тормозом] / Ed. by A. Hildebrandt, F. Wolf. Stuttgart: Springer. Pp. 259–281. http://doi.org/10.1007/978-3-658-08303-8_12

*Burns C.* (2019). In the eye of the storm? The European Parliament, the environment and the EU's crises // Journal of European Integration. V. 41, No. 3. Pp. 311–327. https://doi.org/10.1080/07036337.2019.1599375

*De Melo Cartaxo T.* (2018). Environmental subsidiarity in the EU: or halfway to green federalism? // Perspectives on Federalism. V. 10, No. 3. Pp. 303–324.

*De Sadeleer N.* (2012). Principle of subsidiarity and the EU environmental policy // Journal for European Environmental and Planning Law. V. 9, No 2. Pp. 63–70. https://doi.org/10.1163/187601012X632256

*Forchtner B.* (2019). Climate change and the far right // Wiley interdisciplinary reviews: Climate Change. V. 10, No. 5. Art. e604. https://doi.org/10.1002/wcc.604

*Gløersen E., Lähteenmäki-Smith K., Dubois A.* (2012). Polycentricity in transnational planning initiatives: ESDP applied or ESDP reinvented? // European Territorial Governance. Ed. by W. Zonneveld, J. de Vries, L. Janssen-Jansen. Amsterdam: IOS Press BV. Pp. 237–262.

*Hooghe L., Marks G.* (2001). Types of multi-level governance // European Integration online Papers (EIoP), V. 5, No. 11. https://doi.org/10.2139/ssrn.302786

*Marks G.* (1993). Structural policy and multi-level governance in the EC // The State of the European Community. Vol. 2: The Maastricht debate and beyond / Ed. by A. Cafurny, G. Rosenthal. Harlow: Longman. Pp. 391–411.

*Wang C., Keith D.* (2020). The greening of European radical left parties: red and green politics // Journal of Contemporary European Studies. V. 28. No. 4. Pp. 494–513. https://doi.org/10.1080/14782804.2020.1792280


**References**


Böcher M., and Töller A. (2016), "Environmental and nature conservation policy of the federal states" ["Umwelt- und Naturschutzpolitik der Bundesländer"], *The Politics of the Federal States: between Federalism Reform and Debt Brake* [*Die Politik der Bundesländer: zwischen Föderalismusreform und Schuldenbremse*], Ed. by A. Hildebrandt und F. Wolf, Springer, Stuttgart, Deutschland, pp. 259–281. (In German).

Burns C. (2019), "In the eye of the storm? The European Parliament, the environment and the EU's crises", *Journal of European Integration*, vol. 41, no. 3, pp. 311–327. https://doi.org/10.1080/07036337.2019.1599375

De Melo Cartaxo T. (2018), "Environmental subsidiarity in the EU: or halfway to green federalism?", *Perspectives on Federalism*, vol. 10, no. 3, pp. 303–324.

De Sadeleer N. (2012), "Principle of subsidiarity and the EU environmental policy", *Journal for European Environmental and Planning Law*, vol. 9, no 2, pp. 63–70. https://doi.org/10.1163/187601012X632256

Forchtner B. (2019), "Climate change and the far right", *Wiley interdisciplinary reviews: Climate Change*, vol. 10, no. 5, art. e604. https://doi.org/10.1002/wcc.604

Gløersen E., Lähteenmäki-Smith K., and Dubois A. (2012), "Polycentricity in transnational planning initiatives: ESDP applied or ESDP reinvented?", *European Territorial Governance*, Ed. by Z. Zonneveld, J. de Vries and L. Janssen-Jansen, IOS Press BV, Amsterdam, Netherlands, pp. 237–262.

Hooghe L., and Marks G. (2001), "Types of multi-level governance", *European Integration online Papers (EIoP)*, vol. 5, no. 11. https://doi.org/10.2139/ssrn.302786

Marks G. (1993), "Structural policy and multi-level governance in the EC", *The State of the European Community. Vol. 2: The Maastricht Debate and Beyond*, Ed. by A. Cafurny and G. Rosenthal, Longman, Harlow, United Kingdom, pp. 391–411.

Vlasov N.A. (2019), "The German "Greens": a new "People's Party"?", *Contemporary Europe*, vol. 88, no. 2, pp. 118–128. (In Russian). http://dx.doi.org/10.15211/soveurope22019118128

Wang C., and Keith D. (2020), "The greening of European radical left parties: red and green politics", *Journal of Contemporary European Studies*, vol. 28, no. 4, pp. 494–513. https://doi.org/10.1080/14782804.2020.1792280

**Translation of front references**

1 European Governance: A White Paper, dated on July 25, 2001, COM(2001) 428. *European Commission*. Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10 (accessed 30.07.2021).

[2] The Committee of the Regions' White Paper on multilevel governance, dated on June 17, 2009, 2009/C 211/01, *Publications Office of the European Union*. Available at: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3cba79fd-2fcd-4fc4-94b9-677bbc53916b/language-en (accessed 30.07.2021).

[3] Charter for Multilevel Governance (MLG) in Europe, *European Committee of the Regions*. Available at: https://web.archive.org/web/20210104225746/https://portal.cor.europa.eu/mlgcharter/Pages/MLG-charter.aspx (accessed 30.07.2021).

[4] Good governance and EU regional policy: European Parliament resolution of 14 December 2010 on good governance with regards to the EU regional policy: procedures of assistance and control by the European Commission (2009/2231(INI)), *Publications Office of the European Union*. Available at: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9de8e637-b63a-11e1-b84a-01aa75ed71a1/language-en (accessed 30.07.2021).

[5] Consolidated Version of the Treaty on the Functioning of the European Union, C 202/47, Arts. 2, 4, *EUR-Lex*. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT (accessed 30.07.2021).

[6] Basic Law for the Federal Republic of Germany dated on May 23, 1949. Arts. 71, 72, 74 [Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949. Arts. 71, 72, 74], *Federal Ministry of Justice and Consumer Protection* [*Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz*]. Available at: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html (accessed 30.07.2021).

[7] Ibid. Art. 72.

[8] Consolidated Version of the Treaty on European Union, C 202/13, Art. 5, *EUR-Lex*. Available at: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0023.02/DOC_1&format=PDF (accessed 30.07.2021).

[9] Ibid.

[10] Consolidated Version of the Treaty on the Functioning of the European Union, C 202/47, Arts. 191-192, *EUR-Lex*. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT (accessed 30.07.2021).

[11] Council of the European Union (2021), *Environment Council configuration (ENVI)*. Available at: http://www.consilium.europa.eu/en/council-eu/configurations/env/# (accessed 30.07.2021).

[12] The Federal Government (2021), *Svenja Schulze*. Available at: https://www.bundesregierung.de/breg-en/federal-government/cabinet/svenja-schulze (accessed 30.07.2021).

[13] Climate Action Network Europe (2019), *Defenders, Delayers, Dinosaurs: Ranking of EU Political Groups & National Parties on Climate Change*. Available at: https://caneurope.org/content/uploads/2019/04/MEP_Assessment_briefing_FIN.pdf (accessed 30.07.2021).

[14] European Parliament (2021), *MEPs*. Available at: https://www.europarl.europa.eu/meps/en/search/advanced?name=&groupCode=&countryCode=DE&bodyType=ALL (accessed 30.07.2021).

[15] European Parliament (2019), *2019 European election results. Germany*. Available at: https://www.europarl.europa.eu/election-results-2019/en/national-results/germany/2019-2024/ (accessed 30.07.2021).

[16] European Greens (2021), *Member Parties*. Available at: https://europeangreens.eu/map (accessed 30.07.2021).

[17] European Parliament (2021), *MEPs, Environment, Public Health and Food Safety*. Available at: https://www.europarl.europa.eu/meps/en/search/advanced?name=&groupCode=&countryCode=DE&bodyType=COM&bodyCode=ENVI (accessed 30.07.2021).

[18] European Parliament (2021), *Rules of Procedure of the European Parliament. 9th parliamentary term – September 2021*. Rule 209 (2). Available at: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/lastrules/TOC_EN.html (accessed 30.07.2021).

[19] VoteWatch Europe (2021), *Climate: How Do MEPs Vote? : Special report on climate*. Available at: https://www.votewatch.eu/blog/wp-content/uploads/2021/04/VoteWatch-special-report-on-climate-3-May.pdf (accessed 30.07.2021).

[20] Lisenkova A. (2021), "The Influence of Environmental Agenda on the Evolution of the European Free Alliance", *27th International Conference of Europeanists. Europe's Past, Present, and Future: Utopias and Dystopias*, Reykjavík. (unpublished).

[21] Consolidated Version of the Treaty on the Functioning of the European Union, C 202/47, Art. 245, *EUR-Lex*. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT (accessed 30.07.2021).

[22] European Commission (2019), *Debate of the candidates for the presidency of the European Commission – EU Elections 2019*. [Video]. Available at: https://www.youtube.com/watch?v=c8WBM9ZAmTk (accessed 30.07.2021).

[23]European Environment Agency (2021), *About EEA*. Available at: https://www.eea.europa.eu/about-us (accessed 30.07.2021).

[24] European Chemical Agency (2021), *Mission of ECHA*. Available at: https://echa.europa.eu/about-us/who-we-are/mission (accessed 30.07.2021).

[25] Rules of Procedure, L 65/41, Rule 2, *European Committee of the Regions*. Available at: https://cor.europa.eu/en/members/Documents/CoR-Rules-of-Procedure-EN.pdf (accessed 30.07.2021).

[26] European Committee of the Regions (2021), *Members*. Available at: https://cor.europa.eu/en/members/Pages/default.aspx?Country=Germany&Commission=ENVE%20(Commission%20for%20Environment,%20Climate%20change%20and%20Energy) (accessed 30.07.2021).

[27] Lisenkova A. (2021), "The Influence of Environmental Agenda on the Evolution of the European Free Alliance", *27th International Conference of Europeanists. Europe's Past, Present, and Future: Utopias and Dystopias*. Reykjavík. (unpublished).

[28] European Economic and Social Committee (2021), *About*. Available at: https://www.eesc.europa.eu/en/about (accessed 30.07.2021).

[29] Rules of Procedure and Code of Conduct of the Members of the EESC, dated on January 28, 2021, Rule 1 (3), *European Economic and Social Committee*. Available at: https://www.eesc.europa.eu/en/about/rules/rules-procedure-and-code-conduct-members-eesc-march-2019 (accessed 30.07.2021).

[30] European Economic and Social Committee (2021), *Members & Groups*. Available at: https://www.eesc.europa.eu/en/members-groups (accessed 30.07.2021).

[31] Basic Law for the Federal Republic of Germany dated on May 23, 1949. Art. 76 [Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949. Art. 76], *Federal Ministry of Justice and Consumer Protection* [*Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz*]. Available at: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html (accessed 30.07.2021).

[32] Federal Agency for Civic Education [Bundeszentrale für politische Bildung] (2021), *Legislation* [*Gesetzgebung*]. Available at: https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/pocket-politik/16426/gesetzgebung#:~:text=In%20Deutschland%20beschlie%C3%9Fen%20Bundestag%20und,Bundesrat%20oder%20von%20der%20Bundesregierung (accessed 26.07.2021).

[33] Basic Law for the Federal Republic of Germany dated on May 23, 1949. Art. 77 [Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949. Art. 77], *Federal Ministry of Justice and Consumer Protection* [*Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz*]. Available at: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html (accessed 30.07.2021).

[34] Federal Council [Bundesrat] (2021), *Consent and objection laws* [*Zustimmungs und Einspruchsgesetze*]. Available at: https://www.bundesrat.de/DE/aufgaben/gesetzgebung/zust-einspr/zust-einspr-node.html (accessed 30.07.2021).

[35] State Parliament of the Baden-Württemberg [Landtag von Baden-Württemberg] (2021), *Legislation* [*Gesetzgebung*]. Available at: https://www.landtag-bw.de/home/der-landtag/parlament/gesetzgebung.html (accessed 30.07.2021).

[36] Constitution of the State of Baden-Württemberg, dated on November 11, 1953, with amendments and supplements of December 01, 2015, Arts. 59–61 [Verfassung des Landes Baden-Württemberg, vom 11. November 1953, mit Änderungen und Ergänzungen vom 01. Dezember 2015, Arts. 59–61], *National Agency for Civil Education of the Baden-Württemberg* [*Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg*]. Available at: https://www.lpb-bw.de/bwverf/bwverf.htm#Gesetzgebung (accessed 30.07.2021).

[37] Ministry for the Environment, Climate and Energy Sector of Baden-Württemberg [Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg] (2021), *Minister* [*Ministerin*]. Available at: https://um.baden-wuerttemberg.de/de/ministerium/ministerin/ (accessed 30.07.2021).

[38] Ministry of Food, Rural Affairs and Consumer Protection of Baden-Württemberg [Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg] (2021), *Minister* [*Der Minister*]. Available at: https://mlr.baden-wuerttemberg.de/de/unser-haus/der-minister/ (accessed 30.07.2021).

[39] Federal Agency for Nature Conservation [Bundesamt für Naturschutz]. Available at: https://naturdetektive.bfn.de/lexikon/naturschutz/bundesamt-fuer-naturschutz.html (accessed 30.07.2021).

[40] State Institute for the Environment of Baden-Württemberg [Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg] (2021). *Organisation* [*Organisation*]. Available at: https://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/organisation (accessed 30.07.2021).

[41] The Federal Returning Office [Der Bundeswahlleiter] (2017), *Federal election 2017: Final results* [*Bundestagswahl 2017: Endgültiges Ergebnis*]. Available at: https://www.bundeswahlleiter.de/info/presse/mitteilungen/bundestagswahl-2017/34_17_endgueltiges_ergebnis.html (accessed 30.07.2021).

[42] The Federal Returning Office [Der Bundeswahlleiter] (2017), *Regional elections* [*Landtagswahlen*]. Available at: https://www.bundeswahlleiter.de/service/landtagswahlen.html (accessed 30.07.2021).

[43] State Parliament of Baden-Württemberg [Landtag von Baden-Württemberg] (2021), *Members of State Parliament* [*Abgeordnete*]. Available at: https://www.landtag-bw.de/home/der-landtag/abgeordnete.html (accessed 30.07.2021).

[44] The Federal Returning Office [Der Bundeswahlleiter] (2016), *Results of the 7th election to the Landtag in Mecklenburg-Western Pomerania on 4 September 2016* [*Ergebnis der 7. Wahl zum Landtag in Mecklenburg-Vorpommern am 4. September 2016*]. Available at: https://www.bundeswahlleiter.de/service/landtagswahlen/land-13.html (accessed 30.07.2021).

[45] The Federal Returning Office [Der Bundeswahlleiter] (2017), *Results of the 16th election to the Saarland State Parliament on 26 March 2017* [*Ergebnis der 16. Wahl zum Landtag im Saarland am 26. März 2017*]. Available at: https://www.bundeswahlleiter.de/service/landtagswahlen/land-10.html (accessed 30.07.2021).

[46] German Bundestag [Deutscher Bundestag] (2021), *Committee on the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety* [*Ausschuss für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit*]. Available at: https://www.bundestag.de/umwelt (accessed 30.07.2021).

[47] State Parliament of Baden-Württemberg [Landtag von Baden-Württemberg] (2021), *Committee on the Environment, Climate and Energy Management* [*Ausschuss für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft*]. Available at: https://www.landtag-bw.de/home/der-landtag/gremien/ausschusse/ausschuss-fur-umwelt-klima-und-e.html (accessed 30.07.2021).

[48] Abgeordnetenwatch.de (2021), Committee on Economic Affairs and Energy [*Ausschuss für Wirtschaft und Energie*]. Available at: https://www.abgeordnetenwatch.de/bundestag/19/ausschuesse/ausschuss-fuer-wirtschaft-und-energie (accessed 30.07.2021).

[49] Basic Law for the Federal Republic of Germany dated on May 23, 1949. Art. 51 [Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949. Art. 51], *Federal Ministry of Justice and Consumer Protection* [*Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz*]. Available at: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html (accessed 30.07.2021).

[50] Federal Council [Bundesrat] (2021), *Members of the Federal Council* [*Mitglieder des Bundesrates*]. Available at: https://www.bundesrat.de/DE/bundesrat/mitglieder/mitglieder-node.html?cms_param3=Alle&cms_param1=state-1 (accessed 30.07.2021).

[51] Alternative for Germany [Alternative für Deutschland] (2019), *European election programme: Programme of the Alternative for Germany for the election to the 9th European Parliament 2019* [*Europawahlprogramm: Programm der Alternative für Deutschland für die Wahl zum 9. Europäischen Parlament 2019*]. Available at: https://www.afd.de/wp-content/uploads/sites/111/2019/03/AfD_Europawahlprogramm_A5-hoch_web_150319.pdf (accessed 30.07.2021).

[52] Alternative for Germany. [Alternative für Deutschland] (2021), *Germany. But Normal: Programme of the Alternative for Germany for the Election to the 20th German Bundestag* [*Deutschland. Aber normal: Programm der Alternative für Deutschland für die Wahl zum 20. Deutschen Bundestag*]. Available at: https://www.afd.de/wahlprogramm/ (accessed 30.07.2021).

[53] Free Democrats [Frei Demokraten] (2021), *There has never been more to do: Election programme of the Free Democrats for the federal elections 2021* [*Nie gab es mehr zu tun: Das programm der Freien Demokraten zur Bundestagswahl 2021*]. Available at: https://www.fdp.de/sites/default/files/2021-06/FDP_Programm_Bundestagswahl2021_1.pdf (accessed 30.07.2021).

[54] Free Democrats [Frei Demokraten] (2021), *Energy* [*Energie*]. Available at: https://www.fdp.de/position/energie (accessed 30.07.2021).

[55] Alliance of Liberals and Democrats for Europe (2018), *Freedom, Opportunity, Prosperity: the Liberal Vision for the Future of Europe: Manifesto*. Available at: https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/aldeparty/pages/1590/attachments/original/1594139136/2019_freedom_opportunity_prosperity_the_liberal_vision_for_the_future_of_europe_0_%281%29.pdf?1594139136 (accessed 30.07.2021).

[56] CDU/CSU (2021), *The Programme for Stability and Renewal. Together for a modern Germany* [*Das Programm für Stabilität und Erneuerung. Gemeinsam für ein modernes Deutschland*]. Available at: https://www.csu.de/common/download/Regierungsprogramm.pdf (accessed 30.07.2021).

[57] Social Democratic Party of Germany [Sozialdemocratische Partei Deutchlands] (2021), *Out of respect for your future: The SPD's Programme for the Future* [*Aus Respect vor deiner Zukunft: Das Zukunftsprogramm der SPD*]. Available at: https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Beschluesse/Programm/SPD-Zukunftsprogramm.pdf (accessed 30.07.2021).

[58] Party of European Socialists (2019), A New Social Contract for Europe: PES Manifesto 2019. Available at: https://www.pes.eu/export/sites/default/.galleries/Documents-gallery/PES-Manifesto-2019_EN.pdf_2063069299.pdf (accessed 30.07.2021).

[59] Alliance 90/The Greens [Bündnis 90/Die Grünen] (2021), *Germany. Everything is in it. Bundestag Election Programme 2021* [*Deutschland. Alles ist drin. Bundestagswahlprogramm 2021*]. Available at: https://cms.gruene.de/uploads/documents/Wahlprogramm-DIE-GRUENEN-Bundestagswahl-2021_barrierefrei.pdf (accessed 30.07.2021).

[60] *European Greens* (2019), Time to renew the promise of Europe: Manifesto 2019. Available at: https://europeangreens.eu/sites/europeangreens.eu/files/Adopted%20EGP%20priorities%20for%202019_EN.pdf (accessed 30.07.2021).

[61] The Left [Die Linke] (2021), *Time to act! For social security, peace and climate justice: Election programme for the Bundestag elections 2021* [*Zeit zu handeln! Für soziale Sicherheit, Frieden und Klimagerechtigkeit: Wahlprogramm zur Bundestagswahl 2021*]. Available at: https://www.die-linke.de/fileadmin/download/wahlen2021/Wahlprogramm/DIE_LINKE_Wahlprogramm_zur_Bundestagswahl_2021.pdf (accessed 30.07.2021).

[62] Ibid.

[63] The Federal Government [Die Bundesregierung] (2021), *Climate Change Act 2021. Generational Contract for the climate* [*Klimaschutzgesetz 2021. Generationenvertrag für das Klima*]. Available at: https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutzgesetz-2021-1913672 (accessed 30.07.2021).

[64] Federal Climate Change Act, dated on December 12, 2019, as amended on August 18, 2021 [Bundes-Klimaschutzgesetz vom 12. Dezember 2019, vom 18. August 2021 geändert worden ist], *A service of the Federal Ministry of Justice and Consumer Protection and the Federal Office of Justice* [*Ein Service des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz sowie des Bundesamts für Justiz*]. Available at: https://www.gesetze-im-internet.de/ksg/KSG.pdf (accessed 30.07.2021).

[65] The Federal Governmemt [Die Bundesregierung] (2010), The Energy Concept 2050 [*Das Energiekonzept 2050*]. Available at: https://www.bundesregierung.de/resource/blob/997532/778196/8c6acc2c59597103d1ff9a437acf27bd/infografik-energie-textversion-data.pdf?download=1 (accessed 30.07.2021).

[66] German Bundestag [Deutscher Bundestag] (2021), *Climate Protection. Draft Bill of the Federal Government of a First Act to amend the Federal Climate Change Act. Roll call vote* [*Klimaschutz. Gesetzentwurf der Bundesregierung eines Ersten Gesetzes zur* Änderung *des Bundes-Klimaschutzgesetzes. Namentliche Abstimmung*]. Available at: https://www.bundestag.de/parlament/plenum/abstimmung/abstimmung?id=747 (accessed 30.07.2021).

[67] German Bundestag [Deutscher Bundestag] (2021), Bundestag tightens Climate Protection Law [*Bundestag verschärft das Klimaschutzgesetz*]. Available at: https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2021/kw25-de-klimaschutzgesetz-846922 (accessed 30.07.2021).

[68] Climate protection is now: Motion by the Honourable Members of the Bundestag Oliver Krischer, Lisa Badum, Dr. Julia Verlinden, Dr. Ingrid Nestle, Christian Kühn (Tübingen), Dr. Bettina Hoffmann, Sylvia Kotting-Uhl, Steffi Lemke, Gerhard Zickenheiner, Harald Ebner, Matthias Gastel, Stefan Gelbhaar, Renate Künast, Lisa Paus, Markus Tressel, Daniela Wagner and the Alliance 90/The Greens Group, dated on May 4, 2021 [Klimaschutz ist jetzt: Antrag der Abgeordneten <...> und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, vom 4. Mai 2021], German Bundestag. 19th Legislative Period [Deutscher Bundestag 19. Wahlperiode]. Available at: https://dserver.bundestag.de/btd/19/292/1929294.pdf (accessed 30.07.2021).

[69] Bill of the Parliamentary Group the Green and the Parliamentary Group CDU. Law on the Amendment of the Climate Protection Act Baden-Württemberg [Gesetzentwurf der Fraktion GRÜNE und der Fraktion der CDU. Gesetz zur Änderung des Klimaschutzgesetzes Baden-Württemberg], *State Parliament of Baden-Württemberg. 17th electoral period. Art. 1* [*Landtag von Baden-Württemberg 17. Wahlperiode. Art. 1*]. Available at: https://www.landtag-bw.de/files/live/sites/LTBW/files/dokumente/WP17/Drucksachen/0000/17_0521_D.pdf (accessed 30.07.2021).

[70] Oroschakoff K. (2020), "European Parliament backs 2030 emissions cuts of 60 percent", *Politico*. Available at: https://www.politico.eu/article/european-parliament-backs-2030-emissions-cuts-of-60-percent/ (accessed 30.07.2021).

[71] Council of the European Union and the European Council (2020), *Environment Council, 17 December 2020: Main results*. Available at: https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/env/2020/12/17/ (accessed 30.07.2021).

УДК 339.9 DOI: https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-4-139-148
Получено: 08.10.2021 Статья доработана после рецензирования: 05.11.2021 Принято: 26.11.2021

# Исследование складывающейся роли Китайской Народной Республики в урегулировании конфликта в Исламской Республике Афганистан

**Шарипов Фанис Фалихович**
Канд. экон. наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0129-017X, e-mail: fanissh@rambler.ru

**Дьяконова Мария Александровна**
Канд. полит. наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4514-5927, e-mail: marie.d@mail.ru

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
109542, Рязанский проспект, 99, г. Москва, Российская Федерация

## Аннотация

Многовековая, обострившаяся в последние десятилетия, борьба за влияние в Азии, получила нового игрока в лице динамично развивающегося Китая, одного из лидеров мировой политики и экономики сегодняшнего дня. Авторы, опираясь на мнение зарубежных и отечественных экспертов, определяют причины участия и роль Китайской Народной Республики (КНР) в урегулировании конфликта в Исламской Республике Афганистан (ИРА), увязывают эту деятельность с обновлением стратегии Китая на Ближнем Востоке в целом. Работа, проделанная авторами за последние полгода, получила стремительное развитие в последние недели и даже дни, что говорит о развивающейся турбулентности геополитических процессов в последнее время.

В статье классифицирован весь комплекс интересов КНР в ИРА, выявлены факторы, влияющие на формирование системы интересов Китая в Афганистане, включая факторы международной среды. Выявлены последствия пандемии и новые возможности Китая использовать «мягкую силу» в продвижении своих интересов. Определена стратегия КНР в регионе, уделено внимание вопросам безопасности. Представлены предполагаемые шаги Пекина по продвижению своих проектов в регионе.

**Ключевые слова:** Китай, Афганистан, урегулирование конфликта, Ближний Восток, Центральная Азия, Шанхайская организация сотрудничества, стратегия, мягкая сила

**Для цитирования:** Шарипов Ф.Ф., Дьяконова М.А. Исследование складывающейся роли Китайской Народной Республики в урегулировании конфликта в Исламской Республике Афганистан//Управление. 2021. Т. 9. № 4. С. 139–148. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-139-148

© Шарипов Ф.Ф., Дьяконова М.А., 2021.
Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Received: 08.10.2021 Revised: 05.11.2021 Accepted: 26.11.2021

# Study on the evolving role of the People's Republic of China in resolving the conflict in the Islamic Republic of Afghanistan

**Fanis F. Sharipov**

Cand. Sci. (Econ.), ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0129-017X, e-mail: fanissh@rambler.ru

**Maria A. Dyakonova**

Cand. Sci. (Polit.), ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4514-5927, e-mail: marie.d@mail.ru

State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow, 109542, Russia

## Abstract

The age-old struggle for influence in Asia, intensified in recent decades, has gained a new player in the form of dynamic China, one of the leaders of world politics and the economy of today. The authors draw on the opinions of foreign and domestic experts to determine the reasons for the involvement and role of the People's Republic of China (PRC) in resolving the conflict in the Islamic Republic of Afghanistan (IRA) and to link these activities to China's renewed strategy in the Middle East as a whole. The research done by the authors over the last six months has developed rapidly in recent weeks and even days, indicating that geopolitical turbulence is developing in recent times.

The article classifies the full range of the People's Republic of China interests in the Islamic Republic of Afghanistan and identifies the factors that influence the formation of China's system of interests in Afghanistan, including factors in the international environment. The consequences of the pandemic and China's new opportunities to use soft power to advance its interests have been identified. The People's Republic of China's strategy in the region has been defined and attention has been paid to security issues.

Beijing's envisaged steps to promote its projects in the region have been presented.

**Keywords:** China, Afghanistan, conflict settlement, Middle East, Central Asia, Shanghai Cooperation Organisation, strategy, soft power

**For citation:** Sharipov F.F., Dyakonova M.A. (2021). Study on the evolving role of the People's Republic of China in resolving the conflict in the Islamic Republic of Afghanistan. *Upravlenie / Management (Russia)*, 9 (4), pp. 139–148. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-139-148

© Sharipov F.F., Dyakonova M.A., 2021.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Введение / Introduction

В 2019–2021 гг. в мировой геополитической ситуации произошли значительные перемены. После первых волн пандемии COVID-19, когда мировое сообщество вошло в фазу кризиса, экономика стран постепенно восстанавливается, но происходит это неравномерно. Основы международного экономического сотрудничества, его инвестиционная составляющая, в частности, продолжают претерпевать серьезные изменения. Многие страны сталкиваются с негативными последствиями пандемии в области национального экономического развития и международного экономического сотрудничества, и это требует особого внимания при реализации различных инфраструктурных проектов.

Тема исследования статьи – политико-экономическая ситуация, складывающаяся сегодня в регионе Центральной Азии, в частности, в Афганистане и роль Китая в урегулировании конфликта в этом регионе.

## Методы исследования / Methods

В исследовании применялся междисциплинарный подход, использующий методы системной, эволюционной, институциональной экономики, а также общенаучные методы (типологический анализ, сравнительный анализ, научная абстракция, синтез). При помощи эволюционного метода исследовано формирование и развитие ситуации в Афганистане с учетом воздействия факторов внешней и внутренней среды. Метод классификации позволил исследовать весь комплекс интересов Китая в Афганистане. Причинно-следственный метод позволил выявить факторы, влияющие на формирование системы интересов Китая в Афганистане, включая факторы международной среды. Исторический метод позволил выявить закономерности принимаемых решений и следующих за ними действий в историческом контексте. Системный подход позволил не упустить составляющие структуры отношений всех заинтересованных сторон в исследуемом регионе как системы, состоящей из подсистем (объектов, процессов, проектов, сред) и взаимосвязей между ними, а также сделать корректные выводы, разработать рекомендации по совершенствованию управления бизнес-экосистемами и социально-экономической экосистемой бизнеса.

## Постановка проблемы / Problem statement

Мировое экспертное сообщество отмечает активную роль Китая в урегулировании многоаспектного конфликта в Исламской Республике Афганистан (далее – ИРА). Большинство из них сходится во мнении, что Китайская Народная Республика (далее – КНР) имеет очень серьезный потенциал для посредничества в диалоге между различными группировками в ИРА. Среди причин, объясняющих повышенный интерес Китая к урегулированию конфликта и стабилизации рассматриваемого региона, следует отметить наличие общей границы между этими государствами, что является серьезным фактором для китайской сферы обороны и безопасности.

С китайской стороны с ИРА граничит «неспокойный» Синьцзян-Уйгурский автономный район (далее – СУАР). Поддержание стабильности в этой провинции КНР – отдельная проблема: прошло более 10 лет после подавления (в июле 2009 г.) массовых антикитайских выступлений в СУАР, но этот регион и сегодня является потенциальной точкой нестабильности в стране. Особенно это стало актуальным после реализации в практической плоскости инициативы «Один пояс – один путь», так как ряд проектов по развитию инфраструктуры в СУАР, например, китайско-пакистанский экономический коридор, напрямую затрагивает эту провинцию [O'Brien and Primiano, 2020]. Синьцзян-Уйгурский автономный район – один из наиболее крупных по площади регионов КНР и вместе с тем наименее развитых, поэтому ключевой аспект внутренней политики Пекина в этом районе – развитие инфраструктуры.

## Основные результаты / Results

### Особенности инфраструктуры региона / Features of the region's infrastructure

Предложенный КНР проект «Один пояс – один путь», или «Экономический пояс Шелкового пути», перекликается с реализацией Великого Шелкового пути, который объединял торговые возможности Китая с центральной частью России и другими государствами Европы, а также соединял Китай со странами Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока, а через последние – со Средиземным морем (Южной Европой и Северной Африкой). Поэтому руководство КНР считает необходимым продолжить действовать в духе древнего Шелкового пути, невзирая на экономический спад вследствие пандемии[1] [Румянцев, 2019]. Для КНР актуальность этого проекта сложно переоценить: товары, произведенные в Китае, смогут достичь потребителей в других странах в несколько раз быстрее по новым путям. Пекин сможет укрепить свое положение в регионе

[1] *MFA* (2015). Vision and actions on jointly building Silk Road economic belt and 21st-century Maritime Silk Road // Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China. Режим доступа: https://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/zxxx_662805/t1249618.shtml (дата обращения: 28.09.2021).

Ближнего Востока и проложить короткий путь на африканский континент.

**Экономические интересы Китая в регионе / China's economic interests in the region**

Относительно экономической составляющей китайской политики в центрально-азиатском регионе пакистанский специалист по вопросам безопасности на Большом Ближнем Востоке К. Хумаюн, работавший в свое время послом Пакистана в Афганистане, считает, что китайская политика основана на долгосрочном, перспективном и прогнозируемом подходе, основанном на собственных, в основном экономических, интересах с применением «мягкой силы»[2] [Sarwar and Siraj, 2021]. Пекин последовательно выступает за укрепление торгово-экономического и инвестиционного сотрудничества в регионе как основу стабилизационных процессов. В качестве примера можно привести создание китайско-пакистанского экономического коридора с возможным подключением к нему в будущем ИРА в рамках проекта «Один пояс – один путь»[3] [Sarker et al, 2018]. Еще один эксперт, представитель американского Института Ближнего Востока В. Каура в 2020 г. обращал внимание на прагматичный подход китайской стороны к поддержанию отношений как с официальным руководством Афганистана, так и с движением «Талибан» (на территории Российской Федерации запрещено)[4], другими полевыми командирами и авторитетными политиками[5]. Посол КНР в ИРА В. Юй, среди прочего, предлагал помощь в борьбе с пандемией COVID-19[6]. Представитель движения «Талибан» З. Муджахид рассматривает Китай в качестве основного партнера, ожидая от китайской стороны инвестиций и участия в развитии инфраструктуры Афганистана, выделяя среди направлений экономического сотрудничества возрождение и развитие горнодобывающей промышленности[7]. К особым сферам внимания со стороны КНР относятся разведка и разработка месторождений угля, нефти, газа, металлических минералов и других обычных источников энергии. По мнению С. Ткаченко, эксперта, профессора Санкт-Петербургского государственного университета, «Китай будет продавать свою дипломатическую поддержку за счет большого доступа к природным ресурсам Афганистана», при талибах ИРА установит взаимовыгодные отношения с Пекином[8]. Китай является третьим по величине после Ирана и Пакистана торговым партнером и ведущей страной в части инвестиций в афганскую экономику [Юсуфзай, Шах, 2019]. Китай заинтересован в природных ресурсах Афганистана на общую стоимость порядка 1 трлн долл. США, среди которых эксперты особо выделяют углеводороды в виде нефти и природного газа, уголь, медь, хромит, тальк, бариты, серу, свинец, цинк, железную руду, соль, черные, цветные, редкоземельные и драгоценные металлы, драгоценные и полудрагоценные камни, а также пахотные земли[9] [Factbook, 2021]. Еще в 2007 г. Китай выиграл тендер на разработку медного месторождения Айнак, расположенного поблизости от Кабула в провинции Логар, в рамках которого Пекин должен был подготовить железнодорожное строительство от Мазари-Шарифа до Кабула, по соглашению от 2010 г. Российский ученый-востоковед, эксперт по Центральной Азии, Афганистану, Среднему и Ближнему Востоку, а также Кавказу А.А. Князев[10] [2021] делает акцент на том, что внутренняя обстановка и вопрос безопасности не позволили до сих пор реализовать эти проекты. По нашему

[2] *Bokhari F.* (2019). Afghanistan peace talks open way for China's Belt and Road // Nikkei Asia. Режим доступа: https://asia.nikkei.com/Spotlight/Belt-and-Road/Afghanistan-peace-talks-open-way-for-China-s-Belt-and-Road (дата обращения: 27.09.2021).

[3] *Stone R.* (2019). China's first engaged the Taliban to protect its interests in Afghanistan in the 90s. Decades later, history repeats itself // TRT World. Режим доступа: https://www.trtworld.com/opinion/the-odd-couple-china-s-deepening-relationship-with-the-taliban-28712 (дата обращения: 02.10.2021).

[4] Запрещено на территории России решением Верховного суда РФ от 14.02.2003 г. Режим доступа: http://nac.gov.ru/print/zakonodatelstvo/sudebnye-resheniya/reshenie-verhovnogo-suda-rf-ot-14-fevralya.html (дата обращения 02.10.2021).

[5] *Kaura V.* (2020). What does China's growing engagement in Afghanistan mean for the US? // Middle East Institute. Режим доступа: https://mei.edu/publications/what-does-chinas-growing-engagement-afghanistan-mean-us (дата обращения: 10.09.2021).

[6] *Wang Yu.* (2020). Xi's thought on diplomacy guides China and Afghanistan towards a deeper and richer relationship // Embassy of the People's Republic of China in the Islamic Republic of Afghanistan. Режим доступа: http://af.china-embassy.org/eng/zagx/t1804308.htm (дата обращения: 05.10.2021).

[7] *Зубарев Д.* (2021). Талибан назвал Китай основным партнером Афганистана // Взгляд. Режим доступа: https://vz.ru/news/2021/9/3/1117032.html (дата обращения: 03.09.2021).

[8] *Макарова Н., Резчиков А.* (2021). Эксперт рассказал о стратегии экономической экспансии Китая в Афганистан // Взгляд. Режим доступа: https://vz.ru/news/2021/9/3/1117076.html (дата обращения: 03.09.2021).

[9] *World Factbook* (2021). Afghanistan // Central Intelligence Agency. The World Factbook. Режим доступа: https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/afghanistan/ (дата обращения: 15.09.2021).

[10] *ИАЦ МГУ* (2021). Алексей Князев: О судьбах трансафганских проектов // Информационно-аналитический Центр МГУ. Режим доступа: https://ia-centr.ru/experts/aleksandr-knyazev/aleksandr-knyazev-o-sudbakh-transafganskikh-proektov/ (дата обращения: 16.09.2021).

мнению, с учетом пришедших недавно к власти талибов, смена правительственных сил не позволит воплотить их и в ближайшее время.

В целом о реальных намерениях Китая участвовать в урегулировании афганской ситуации говорит хотя бы такой факт, как озвученное 8 сентября 2021 г. министром иностранных дел КНР решения о выделении Афганистану продовольствия, зимней одежды и вакцин на сумму 200 млн юаней (порядка 30,9 млн долл. США)[11].

И уже совсем новая информация: министр иностранных дел КНР Ван И предложил России, Ирану и Пакистану оказать помощь жителям Афганистана и заняться комплексом вопросов по дальнейшему урегулированию происходящих процессов в этой стране. Одновременно Соединенным Штатам Америки предложено взять на себя ответственность за восстановление Афганистана после вывода оттуда коалиционных войск. Эта новость была объявлена на встрече с министрами иностранных дел Российской Федерации, Исламской Республики Иран и Исламской Республики Пакистан в Душанбе. Ван И изложил конкретный план из пяти пунктов, касающийся вопросов оказания гуманитарной помощи, развития экономики, а также безопасности в регионе[12].

Возвращаясь к экономической повестке Китая в Афганистане, необходимо отметить, что обеспечение стабильности в ИРА позволит реализовать проект китайско-пакистанского экономического коридора. Афганистан по своему географическому расположению способен обеспечить кратчайший маршрут в Центральную Азию и на Ближний Восток. Например, в 2020 г., в пакистанский порт Гвадар прибыла первая партия товаров из стран Ближнего Востока транзитом через Афганистан. Здесь не обойтись без диалога с талибами по вопросам предотвращения нападений и терактов со стороны Армии освобождения Белуджистана, связанной с движением «Талибан» на территории Пакистана. Для понимания отметим, что крупная этническая группа белуджи, район проживания которых разделен между Афганистаном, Ираном и Пакистаном, в лице ее радикально настроенной части считают, что Китай грабит исторически принадлежавшую им землю[13]. Негативная ситуация в связи с нехваткой воды, электричества и финансов соотносится отдельной частью пакистанцев и белуджей с многомиллиардными вложениями Пекина в проект «Один пояс – один путь» и влечет в Гвадаре протестные выступления. Совершаются нападения на жителей КНР, которых обвиняют в эксплуатации минеральных ресурсов Белуджистана. Отметим, что порт Гвадар был сдан в аренду Китаю на длительный срок для реализации инфраструктурных проектов в рамках «Одного пояса – одного пути»[14]. В южной части Пакистана Китай развивает порт Гвадар, который должен стать крупным энергетическим центром. Однако для получения прибыли новый порт должен также стать терминалом для природного газа из Центральной Азии через Афганистан. Но транспортировка по маршрутам или трубопроводам не могла быть спланирована в этой истерзанной войной стране[15].

Очень важно, что Китай в своей работе по Афганистану пользуется весьма активно поддержкой соседних государств – Ирана, Пакистана, Таджикистана и Узбекистана, которые исторически имеют выстроенные, благоприятные дипломатические отношения с КНР и всячески поддерживают участие КНР в афганском урегулировании. Примечательна позиция известного независимого регионоведа С. Фазл-э-Хайдера, который отмечает, как Китай целенаправленно работал последнее десятилетие над решением проблем нестабильности в Афганистане с целью распространения своего влияния на Южную Азию, Центральную Азию, Ближний Восток и затем, в результате полученного влияния, и на Европу в целом[16]. Развивая эту тему, необходимо отметить усилия Китая по взаимодействию со странами Центральной Азии по вопросам безопасности. Отдельно необходимо отметить целенаправленную работу Китая

---

[11] *РИА* (2021). Китай предоставит Афганистану продовольствие, зимние товары и вакцины // РИА Новости. Режим доступа: https://ria.ru/20210908/afganistan-1749208104.html (дата обращения: 08.09.2021).

[12] *Коммерсантъ* (2021). Китай предложил РФ, Ирану и Пакистану план сотрудничества по Афганистану // Коммерсантъ, 17 сентября. Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/4988278 (дата обращения: 17.09.2021).

[13] *SRB* (2020). Gvadar port processes first transit goods for Afghanistan markets // Silk Road Briefing. Режим доступа: https://www.silkroadbriefing.com/news/2020/07/27/gwadar-port-processes-first-transit-goods-afghanistan-markets/ (дата обращения: 27.09.2021).

[14] *Guardian* (2021). Protests in Pakistan erupt against China's belt and road plan // The Guardian News. Режим доступа: https://www.theguardian.com/environment/2021/aug/20/water-protests-in-pakistan-erupt-against-chinas-belt-and-road-plan (дата обращения: 20.09.2021).

[15] *Goulard S.* (2021). Does the Belt and Road have a future in Taliban-ruled Afghanistan? // The Diplomat. Режим доступа: https://thediplomat.com/2021/08/does-the-belt-and-road-have-a-future-in-taliban-ruled-afghanistan/ (дата обращения: 21.09.2021).

[16] *Azad S.* (2020). China's Stake in the Afghan Peace Process // The Diplomat. Режим доступа: https://thediplomat.com/2020/09/chinas-stake-in-the-afghan-peace-process/ (дата обращения: 22.09.2021).

по усилению своего влияния в странах Центральной Азии с целью создания перспективного региона по реализации инициативы «Один пояс – один путь». Два из трех вариантов «Экономического пояса Шелкового пути» запланированы с участием Центральной Азии:
• Китай – Центральная Азия – Россия – Европа;
• Китай – Центральная и Западная Азия – Персидский залив и Средиземное море.

Далее, перечислим запланированные в рамках реализации названных выше коридоров проекты транспортной и энергетической инфраструктуры: автотрассы «Западный Китай – Западная Европа» через Казахстан; «Китай – Киргизия – Узбекистан»; «Бишкек – Нарын – Торугарт» (Киргизия); железнодорожные тоннели через перевал Камчик (Узбекистан) и через Вахдат – Яван (Таджикистан); высоковольтные линии электропередач в Таджикистане и Киргизии; международный центр приграничного сотрудничества «Хоргос» (приграничная территория между Казахстаном и Китаем). С каждым из государств-партнеров Китай выстраивает долгосрочные экономические отношения с учетом конкретных интересов и национальной специфики.

Заслуживает внимания динамика развития сотрудничества Китая с еще одним соседом Афганистана – Исламской Республикой Иран. После отмены некоторых санкций в 2015 г. Китай планомерно наращивает свои инвестиции в эту страну. В первую очередь, естественно речь идет о проектах, включенных в реализацию инициативы «Один пояс – один путь». В июле 2017 г. был подписан инвестиционный договор по электрификации железной дороги Тегеран – Мешхед протяженностью 926 км. По планам китайских инвесторов в результате произведенных работ появится современная железнодорожная инфраструктура, которая свяжет Китай с Турцией и, далее, с Восточной Европой через Центральную Азию и Иран. Совершенно новый уровень инфраструктуры пассажирских перевозок появится в результате окончания строительства скоростной железной дороги «Тегеран – Исфахан», которое ведет China Railway Engineering Corp. Эта железнодорожная корпорация получила в 2018 г. право на строительство железной дороги «Тегеран – Хамедан – Санандадж» на западе Ирана и железной дороги «Шираз – Бушер» протяженностью 446 км (первый участок 250 км). Необходимо упомянуть и о договоренности поставок вагонов метро (450 шт.) в города Ахваз, Шираз и Тебриз китайской компанией CRRC Nanjing Puzhen Co. Отметим стремление Китая выстроить трехсторонний формат сотрудничества между Китаем, Ираном и Пакистаном в части, касающейся развития портовой инфраструктуры в Оманском заливе. На острие китайско-пакистанского экономического коридора находится порт Гвадар, который совершенно точно будет конкурировать с иранским портом Чахбехар, объектом повышенного интереса Индии. В связи с этим необходимо согласование трех сторон в вопросах эксплуатации этих двух морских портов. Многосторонний формат согласований с участием Ирана, безусловно, понадобится в послевоенном восстановлении инфраструктуры Сирии.

**Безопасность в регионе / Security in the region**

Китай беспокоит способность государств Центральной Азии контролировать свои границы особенно в труднопроходимых районах горной местности с точки зрения возможности проникновения в КНР экстремистов с этих территорий[17]. Особое беспокойство в этом контексте вызывает Таджикистан, имеющий с Афганистаном границу длиной более 1 300 км. Некоторые эксперты в связи с этим заявляют даже о планах Китая по строительству военной базы на афгано-таджикской границе[18] [Сизов, 2020]. Поэтому совершенно обоснован интерес Пекина к этой работе в рамках Шанхайской организации сотрудничества (далее – ШОС). В связи с этим интересно предложение президента Российской Федерации В.В. Путина «о возобновлении деятельности Контактной группы “ШОС – Афганистан”» на прошедшем 17 сентября 2021 г. в Душанбе юбилейном саммите ШОС[19]. Данная контактная группа была образована еще в 2005 г. для налаживания конструктивного диалога с правительством Афганистана, выработки предложений и рекомендаций о сотрудничестве по вопросам, представляющим взаимный интерес. Но из-за отсутствия консенсуса между странами-участницами по некоторым поднимаемым вопросам на протяжении последующих встреч, деятельность контактной группы

[17] *Stanzel A.* (2018). Fear and loathing on the New Silk Road: Chinese security in Afghanistan and beyond // European Council on Foreign Relations. Режим доступа: https://www.cgdev.org/article/fear-and-loathing-new-silk-road-chinese-security-afghanistan-and-beyond-european-council (дата обращения: 14.09.2021).

[18] *Stronski P.* (2018). China and Russia's uneasy partnership in Central Asia // East Asia Forum. Режим доступа: https://www.eastasiaforum.org/2018/03/29/china-and-russias-uneasy-partnership-in-central-asia/ (дата обращения: 29.09.2021).

[19] *Латухина К.* (2021). Путин призвал к формированию согласованной стратегии по Афганистану // Российская газета. Режим доступа: https://rg.ru/2021/09/19/putin-prizval-k-formirovaniiu-soglasovannoj-strategii-po-afganistanu.html (дата обращения: 19.09.2021).

была приостановлена[20]. В настоящее время страны – участницы ШОС поставили перед собой задачу по выстраиванию диалога с талибами. Первостепенной задачей ШОС в регионе, по-прежнему, остается обеспечение безопасности и стабильности, противодействие терроризму, экстремизму и сепаратизму, распространению наркотиков и оружия. Для КНР упомянутый выше Синьцзян-Уйгурский автономный район вызывает наибольшее беспокойство с учетом проживания в нем более десяти миллионов уйгуров, исповедующих ислам. А общая граница с Афганистаном проходит именно на территории этого района в труднодоступных горах, где дислоцируется большая часть боевиков. Отсюда в районе сильно развиты сепаратизм и экстремизм[21].

Проблемы безопасности будут еще более важны для Пекина в исследуемом нами регионе по мере развития реализации китайской инициативы «Один пояс – один путь». Приведем лишь три проекта в качестве примера. Построены железные дороги Пап – Ангрен (Узбекистан), Узень – Беркет – Горган (Казахстан, Туркменистан, Иран). Начал свою работу центр приграничного сотрудничества «Хоргос» на китайско-казахстанской границе. Кроме этого, Киргизия заявила о готовности стать цифровым центром в регионе после подключения к оптоволоконным линиям китайского «цифрового Шелкового пути»[22]. Но текущая обстановка с пришедшими к власти талибами не позволяет осуществлять реальное строительство всех запланированных железнодорожных и автодорожных проектов.

### Стратегия Китайской Народной Республики / Strategy of the People's Republic of China

Необходимо обратить внимание, опираясь на авторитет известных зарубежных обозревателей, на существенные коррективы стратегии Китая в ближневосточном регионе в целом[23]. Вслед за основными поставщиками нефти персидского залива КНР сейчас фокусируется на странах Леванта (Сирия, Иордания, Ливан, Израиль, Палестина). Сирия рассматривает Китай как главного партнера в восстановлении своей экономики, в первую очередь – разрушенной войной инфраструктуры[24]. Для Китая Сирия интересна, прежде всего, своим географическим расположением в контексте проекта «Один пояс – один путь». Именно благодаря последовательной реализации этой инициативы накопленные инвестиции в экономику стран Ближнего Востока превысили сегодня 123 млрд долл. США[25] [Dunne, 2021]. А это, как уже отмечено выше, означает усиление влияния Китая на Центральную и Южную Азию, африканский и европейский континенты через создание и развитие торговых путей в этих регионах. Китай обновляет все сферы деятельности в регионе, конечно, используя уже опробованные в других регионах элементы «мягкой силы». Успешно продвигается на Ближний Восток китайская вакцина от COVID-19, абсолютно конкурентоспособная с западными аналогами по цене, качеству, условиям транспортировки и хранения[26]. Китай заинтересован в получении от ближневосточных государств углеводородного сырья и многое делает для этого. Как отмечалось ранее, арендован порт в Пакистане, планируется прокладка железнодорожных маршрутов и трубопроводов. Китай, таким образом, превращается из импортера углеводородного сырья в партнера во многих сферах научно-технического сотрудничества, образования и культуры.

### Выводы / Conclusion

1. По мнению авторов статьи, китайская инициатива «Один пояс – один путь» относится не дорогам, а к мышлению, умению подстраиваться друг под друга, обмениваться знаниями, навыками и умениями, приобщать к новому и передовому другие страны.

2. Одним из ключевых центров пересечения древнейших торговых и экономических путей был Афганистан. Эта страна, по-прежнему, является территорией пересечения интересов крупных держав, которые хотят обозначить здесь свое экономическое, политическое, геостратегическое присутствие после

[20] *ШОС* (2019). Контактная группа «ШОС – Афганистан». Режим доступа: http://rus.sectsco.org/about_sco/20190716/565424.html (дата обращения: 21.09.2021).

[21] *ИНФО ШОС. Афганистан //* Информационно-аналитический сайт «ИнфоШОС.Ру». Режим доступа: http://www.infoshos.ru/ru/?idreg=11 (дата обращения: 21.09.2021).

[22] *Hashimova U.* (2018). Why Central Asia is betting on China's Belt and Road. Режим доступа: https://thediplomat.com/2018/08/why-central-asia-is-betting-on-chinas-belt-and-road/ (дата обращения: 13.09.2021).

[23] *Kuo M.A.* (2020). China and Middle East: conflict and cooperation // The Diplomat. Режим доступа: https://thediplomat.com/2020/12/china-and-the-middle-east-conflict-and-cooperation/ (дата обращения: 01.10.2021).

[24] *Xinhua* (2021). China calls for efforts to advance political process, improve humanitarian situation in Syria // XinhuaNet. Режим доступа: http://www.xinhuanet.com/english/2021-01/21/c_139686752.htm (дата обращения: 21.09.2021).

[25] *Dunne C.W.* (2021). China's belt and road initiative and US Middle East policy // Arab Center Washington DC. Режим доступа: https://arabcenterdc.org/resource/chinas-belt-and-road-initiative-and-us-middle-east-policy/ (дата обращения: 17.09.2021).

[26] *Bodetti A.* (2021). China's vaccine Diplomacy in the Middle East. Режим доступа: https://thediplomat.com/2021/01/chinas-vaccine-diplomacy-in-the-middle-east/ (дата обращения: 16.09.2021).

вывода коалиционных войск во главе с США [Дьяконова и др., 2019; Балакин, 2019].

3. Деятельность Китая на Ближнем Востоке и, в частности, в Афганистане вызывает и в дальнейшем продолжит встречать резкую отрицательную реакцию со стороны США. Соединенные Штаты уже продвигают новый проект «Сеть голубых точек», который должен, по мнению американцев, оценивать и сертифицировать инфраструктурные проекты по всему миру. Российско-китайские отношения также не до конца определены в вопросе такой активности Пекина в этом регионе, где традиционно соперничали Москва и Вашингтон [Michnik, 2021].

4. В ближайшие годы на политическую и особенно экономическую активность КНР в мире в целом и, в частности, в регионе Центральной Азии, в том числе и в Афганистане, будут влиять последствия пандемии COVID-19. Сегодня это уже негативно сказывается на транспортировке грузов морским путем. Поэтому сейчас все больше будут приобретать приоритетность перевозки товаров наземным транспортом. Для этого необходимы соответствующие железнодорожные и автотранспортные артерии, а для поставок углеводородного сырья – трубопроводы.

5. На сегодня практически основная часть структурного обеспечения вокруг Афганистана уже построена: на юго-западе – это Пакистан и Иран, а на севере – среднеазиатские республики с выходами на российские просторы. В Афганистане продолжается работа по включению этой страны в «Экономический пояс Шелкового пути»: у границ Афганистана имеются соответствующие транспортные маршруты, проведены изыскания полезных ископаемых, в короткие сроки могут быть проложены железнодорожные маршруты, прокладываются электролинии, особенно на севере страны, существуют проекты прокладки трубопроводов с севера на юг и с востока на запад.

6. Сейчас все зависит от внутренней военно-политической ситуации в Исламской Республике Афганистан. Насколько можно судить по информационным сообщениям, с талибским правительством особых проблем у КНР не ожидается. На действия движения «Талибан» Китай сможет повлиять и через Пакистан. Остается основной вопрос – сможет ли нынешний политический режим Исламской республики Афганистан справиться с формированиями Исламского государства Ирака и Леванта (ИГИЛ)[27], особенно с теми, которых поддерживают США и Турция. Американцы, которые перебрасывали свои силы из Сирии, вряд ли спокойно отдадут этот регион Пекину.

[27] Запрещенная в России организация решением Верховного суда РФ от 29.12.2014 г. // Информационно-правовой портал «Гарант». Режим доступа: https://base.garant.ru/70854558/ (дата обращения: 02.10.2021).

**Список литературы**

*Балакин В.И.* (2019). Современное китайское государство как фактор геополитической стабильности на континенте Евразия // Материалы ежегодной научной конференции Центра политических исследований и прогнозов Института Дальнего Востока РАН «70 лет современному китайскому государству», Москва, 20–22 марта 2019 г. С. 306–315.

*Дьяконова М.А., Тимофеев О.А., Шарипов Ф.Ф.* (2019). Геополитические интересы Китая в Центральной Азии и Афганистане // Материалы ежегодной научной конференции Центра политических исследований и прогнозов Института Дальнего Востока РАН «70 лет современному китайскому государству», Москва, 20–22 марта 2019 г. С. 284–292.

*Румянцев Е.Н.* (2019). О концепции «Пояса и пути» // Материалы ежегодной научной конференции Центра политических исследований и прогнозов Института Дальнего Востока РАН «70 лет современному китайскому государству», Москва, 20–22 марта 2019 г. С. 209–219.

*Сизов Г.А.* (2020). Трансформация роли Китая в афганском вопросе и обеспечении безопасности в Центральной

**References**

Balakin V.I. (2019), "Modern Chinese state as a factor geopolitical stability in Eurasia", *Proceedings of the Annual Research Conference of the Centre for Policy Studies and Forecasting of the Institute of Far Eastern Studies of the Russian Academy of Sciences "70 Years of the Modern Chinese State"*, Moscow, March 20–22, 2019, pp. 306–315. (In Russian).

Dyakonova M.A., Timofeev O.A., and Sharipov F.F. (2019), "Geopolitical interests of China in Central Asia and Afghanistan", *Proceedings of the Annual Research Conference of the Centre for Policy Studies and Forecasting of the Institute of Far Eastern Studies of the Russian Academy of Sciences "70 Years of the Modern Chinese State"*, Moscow, March 20–22, 2019, pp. 284–292. (In Russian).

Michnik W. (2021), "Great power rivalry in the Middle East", *Expert Comment*, no. 7, January 18. Available at: https://www.researchgate.net/publication/349042711_Great_power_rivalry_in_the_Middle_East (accessed 10.09.2021). https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10072.21760

O'Brien D. and Primiano C.B. (2020), "Opportunities and risks along the New Silk Road: perspectives and perceptions on the

Азии // Сравнительная политика. Т. 11, № 2. С. 89–96. https://doi.org/10.24411/2221-3279-2020-10022

*Юсуфзай З.И., Шах А.А.* (2019). Стратегические интересы Китая в области политико-экономических отношений и безопасности в Афганистане после 11 сентября 2001 г. // Русская политология. № 2 (11). С. 58–68.

*Michnik W.* (2021). Great power rivalry in the Middle East // Expert Comment. No. 7 (January 18). Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/349042711_Great_power_rivalry_in_the_Middle_East (дата обращения: 10.09.2021). https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10072.21760

*O'Brien D., Primiano C.B.* (2020). Opportunities and risks along the New Silk Road: perspectives and perceptions on the Belt and Road Initiative (BRI) from the Xinjiang Uyghur Autonomous Region // International Flows in the Belt and Road Initiative Context. Pp. 127–145. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3133-0_6

*Sarker N.I., Hossin A., Yin X., Sarkar K.* (2018). One belt one road initiative of China: Implication for future of global development // Modern Economy. V. 9, No. 4. Pp. 623–638. https://doi.org/10.4236/me.2018.94040

*Sarwar F., Siraj U.* (2021). Afghan peace process: Regional complexities and the role of China // NUST Journal of International Peace and Stability. V. 4, No. 1. Pp. 40–52. https://doi.org/10.37540/njips.v4i1.78

Belt and Road Initiative (BRI) from the Xinjiang Uyghur Autonomous Region", *International Flows in the Belt and Road Initiative Context*, pp. 127–145. https://doi.org 10.1007/978-981-15-3133-0_6

Rumyantsev E.N. (2019), "On China's "One belt, One road" concept", *Proceedings of the Annual Research Conference of the Centre for Policy Studies and Forecasting of the Institute of Far Eastern Studies of the Russian Academy of Sciences "70 Years of the Modern Chinese State"*, Moscow, March 20–22, 2019, pp. 209–219. (In Russian).

Sarker N.I., Hossin A., Yin X., and Sarkar K. (2018), "One belt one road initiative of China: Implication for future of global development", *Modern Economy*, vol. 9, no. 4, pp. 623–638. https://doi.org/10.4236/me.2018.94040

Sarwar F. and Siraj U. (2021), "Afghan peace process: Regional complexities and the role of China", *NUST Journal of International Peace and Stability*, vol. 4, no. 1, pp. 40–52. https://doi.org/10.37540/njips.v4i1.78

Sizov G.A. (2020), "Transformation of the role of China in the Afghan issue and ensuring security in Central Asia", *Comparative Politics Russia*, vol. 11, no. 2, pp. 89–96. https://doi.org/10.24411/2221-3279-2020-10022 (In Russian).

Yousafzai Z.I. and Shah A.A., (2019), "China's strategic interests in political-economic relations and security in Afghanistan after September 11, 2001", *Russian Political Science*, no. 2 (11), pp. 58–68. (In Russian).

**Translation of front references**

[1] MFA (2015), "Vision and Actions on Jointly Building Silk Road Economic Belt and 21st-Century Maritime Silk Road", *Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China*. Available at: https://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/zxxx_662805/t1249618.shtml (accessed 28.09.2021).

[2] Bokhari F. (2019), "Afghanistan peace talks open way for China's Belt and Road", *Nikkei Asia*. Available at: https://asia.nikkei.com/Spotlight/Belt-and-Road/Afghanistan-peace-talks-open-way-for-China-s-Belt-and-Road (accessed 27.08.2021).

[3] Stone R. (2019), "China's first engaged the Taliban to protect its interests in Afghanistan in the 90s. Decades later, history repeats itself", *TRT World*. Available at: https://www.trtworld.com/opinion/the-odd-couple-china-s-deepening-relationship-with-the-taliban-28712 (accessed 02.10.2021).

[4] Banned on the territory of Russia by the decision of the Supreme Court of the Russian Federation of 14.02.2003. Available at: http://nac.gov.ru/print/zakonodatelstvo/sudebnye-resheniya/reshenie-verhovnogo-suda-rf-ot-14-fevralya.html (accessed 02.10.2021).

[5] Kaura V. (2020), "What does China's growing engagement in Afghanistan mean for the US?", *Middle East Institute*. Available at: https://mei.edu/publications/what-does-chinas-growing-engagement-afghanistan-mean-us (accessed 10.09.2021).

[6] Wang Yu. (2020), "Xi's Thought on Diplomacy Guides China and Afghanistan towards a Deeper and Richer relationship", *Embassy of the People's Republic of China in the Islamic Republic of Afghanistan*. Available at: http://af.china-embassy.org/eng/zagx/t1804308.htm (accessed 05.10.2021).

[7] Zubarev D. (2021), "Taliban named China as Afghanistan's main partner", *Vzglyad*. Available at: https://vz.ru/news/2021/9/3/1117032.html (accessed 03.09.2021).

[8] Makarova N. and Rezchikov A. (2021), "Expert told about China's economic expansion strategy in Afghanistan", *Vzglyad*. Available at: https://vz.ru/news/2021/9/3/1117076.html (accessed 03.09.2021).

[9] *World Factbook* (2021), "Afghanistan", *Central Intelligence Agency. The World Factbook*. Available at: https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/afghanistan/ (accessed 15.09.2021).

[10] IA-CENTR (2021), "Alexander Knyazev: the fate of trans-Afghan projects", *MSU Information and Analysis Centre*. Available at: https://ia-centr.ru/experts/aleksandr-knyazev/aleksandr-knyazev-o-sudbakh-transafganskikh-proektov/ (accessed 14.09.2021). (In Russian)

[11] RIA (2021), "China will provide food, winter goods and vaccines to Afghanistan", *RIA Novosti*. Available at: https://ria.ru/20210908/afganistan-1749208104.html (accessed 16.09.2021).

[12] Kommersant (2021), "China proposed Russia, Iran and Pakistan plan for cooperation on Afghanistan", *Kommersant*. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/4988278 (accessed 17.09.2021).

[13] SRB (2020), "Gvadar port processes first transit goods for Afghanistan markets", *Silk Road Briefing*. Available at: https://www.silkroadbriefing.com/news/2020/07/27/gwadar-port-processes-first-transit-goods-afghanistan-markets/ (accessed 27.09.2021).

[14] Guardian (2021), "Protests in Pakistan erupt against China's belt and road plan", *The Guardian News*. Available at: https://www.theguardian.com/environment/2021/aug/20/water-protests-in-pakistan-erupt-against-chinas-belt-and-road-plan (accessed 20.09.2021).

[15] Goulard S. (2021), "Does the Belt and Road have a Future in Taliban-ruled Afghanistan?", *Diplomat*. Available at: https://thediplomat.com/2021/08/does-the-belt-and-road-have-a-future-in-taliban-ruled-afghanistan/ (accessed 21.09.2021).

[16] Azad S. (2020), "China's Stake in the Afghan Peace Process", *The Diplomat*. Available at: https://thediplomat.com/2020/09/chinas-stake-in-the-afghan-peace-process/ (accessed 22.09.2021).

[17] Stanzel A. (2018), "Fear and loathing on the New Silk Road: Chinese security in Afghanistan and beyond", *European Council on Foreign Relations*. Available at: https://www.cgdev.org/article/fear-and-loathing-new-silk-road-chinese-security-afghanistan-and-beyond-european-council (accessed 14.09.2021).

[18] Stronski P. (2018), "China and Russia's uneasy partnership in Central Asia", *East Asia Forum*. Available at: https://www.eastasiaforum.org/2018/03/29/china-and-russias-uneasy-partnership-in-central-asia/ (accessed 29.09.2021).

[19] Latukhina K. (2021), Putin called for a coherent strategy on Afghanistan, *Rossiiskaya gazeta*. Available at: https://rg.ru/2021/09/19/putin-prizval-k-formirovaniiu-soglasovannoj-strategii-po-afganistanu.html (accessed 19.09.2021).

[20] SCO (2019), "Shanghai Cooperation Organisation – Afghanistan. Contact Group", *Shanghai Cooperation Organisation*. Available at: http://rus.sectsco.org/about_sco/20190716/565424.html (accessed 21.09.2021).

[21] InfoSHOS. "Афганистан", *InfoSHOS.ru information and analysis website.* Available at: http://www.infoshos.ru/ru/?idreg=11 (accessed 21.09.2021).

[22] Hashimova U. (2018), Why Central Asia is Betting on China's Belt and Road, *The Diplomat.* Available at: https://thediplomat.com/2018/08/why-central-asia-is-betting-on-chinas-belt-and-road/ (accessed 13.09.2021).

[23] Kuo M.A. (2020), "China and Middle East: conflict and cooperation", *The Diplomat*. Available at: https://thediplomat.com/2020/12/china-and-the-middle-east-conflict-and-cooperation/ (accessed 01.10.2021).

[24] Xinhua (2021), "China calls for efforts to advance political process, improve humanitarian situation in Syria", *XinhuaNet*. Available at: http://www.xinhuanet.com/english/2021-01/21/c_139686752.htm (accessed 21.09.2021).

[25] Dunne C. (2021), China's Belt and Road Initiative and US Middle East Policy, *Arab Center Washington DC*. Available at: https://arabcenterdc.org/resource/chinas-belt-and-road-initiative-and-us-middle-east-policy/ (accessed 17.09.2021).

[26] Bodetti A. (2021), "China's vaccine Diplomacy in the Middle East", *The Diplomat*. Available at: https://thediplomat.com/2021/01/chinas-vaccine-diplomacy-in-the-middle-east/ (accessed 16.09.2021).

[27] Banned in Russia by the decision made by the Supreme Court of the Russian Federation dated on 29.12.2014, *Garant Information and Legal Portal*. Available at: https://base.garant.ru/70854558/ (accessed: 02.10.2021).