# УПРАВЛЕНИЕ

№ 2 (20) / 2018

Издается с 2013 года
Выходит 4 раза в год

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

**Учредитель:**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Свидетельство о регистрации средства массовой информации от 11 декабря 2012 г. ПИ № ФС77-52135

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**

**Глазьев С.Ю.** — д-р экон. наук, профессор, академик РАН, председатель редакционного совета
**Акаев А.А.** — иностранный член РАН
**Афанасьев В.Я.** — д-р экон. наук, профессор
**Ашмарина С.И.** — д-р экон. наук, профессор
**Буренко В.И.** — д-р полит. наук, профессор
**Волох В.А.** — д-р полит. наук, доцент
**Галка В.В.** — канд. экон. наук
**Джордж Филлипп** — д-р экон. наук, президент Ксавьерского института менеджмента и предпринимательства (Индия)
**Егоршин А.П.** — д-р экон. наук, профессор
**Есаян О.Е.** — канд. экон. наук
**Крыштановская О.В.** – д-р социол. наук, проф.
**Лукьяшко А.В.** — канд. экон. наук
**Морозова Е.Г.** — д-р полит. наук, профессор
**Мюллер-Штевенс Гюнтер** — д-р экон. наук, профессор Международного института менеджмента Университета г. Сент-Галлен (Швейцария)
**Никитин А.С.** — канд. экон. наук
**Перетти Жан-Мари** — д-р экон. наук, профессор Высшей школы экономики и коммерции Парижа (ESSEC) и Университета Корсики
**Першуков В.А.** — д-р техн. наук, профессор, академик РАЕН
**Романов Р.М.** — д-р полит. наук, профессор
**Святов С.А.** — д-р экон. наук, профессор
**Синг Анеш** — д-р экон. наук, профессор университета Квазулу-Наталь (ЮАР)
**Сороко А.В.** — д-р экон. наук
**Чудновский А.Д.** — д-р экон. наук, профессор
**Шабров О.Ф.** — д-р полит. наук, профессор
**Шамшиев Ч.Б.** — д-р экон. наук
**Шольц Маркус** — д-р экон. наук, декан школы бизнеса Университета Пфорцхайм (ФРГ)
**Яковлев А.Ю.** — д-р полит. наук, доцент
**Язев В.А.** — д-р экон. наук, профессор

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

**Грошев И.В**. — д-р экон. наук, д-р психол. наук, профессор, председатель редакционной коллегии
**Азоев Г.Л.** — д-р экон. наук, профессор
**Вольхин С.Н.** — д-р пед. наук, профессор
**Коротков Э.М.** — д-р экон. наук, профессор
**Ладный А.О.** — канд. экон наук
**Латфуллин Г.Р.** — д-р экон. наук, профессор
**Лобанова А.М.** — канд. экон. наук
**Прудников В.М.** — канд. экон. наук
**Райченко А.В.** — д-р экон. наук, профессор
**Уколов В.Ф.** — д-р экон. наук, профессор
**Хорин А.Н.** — д-р экон. наук, профессор
**Шомова С.А.** — д-р полит. наук, профессор
**Щербинин А.И.** — д-р полит. наук, профессор
**Эриашвили Н.Д.** – д-р экон. наук, канд. юр. наук, канд. ист. наук, проф.

© ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 2018

**Founder:**

Federal Government Budget Education Institution of Higher Education “State University of Management”

Registration mass-media license PI No. FS77-52135 December 11, 2012.

**EDITORIAL COUNCIL**

**Glaz’ev S.Yu (Glaziev S.)** – Doctor of Economic Sciences, prof., RAS academician, Chairman of the Editorial Council
**Akaev A.A**. – RAS foreign member
**Afanasiev V.Ya**. – Doctor of Economic Sciences, prof.
**Ashmarina S.I**. – Doctor of Economic Sciences, prof.
**Burenko V.I.** – Doctor of Political Sciences, prof.
**Volokh V.A.** – Doctor of Political Sciences, associate prof.
**Galka V.V.** – Candidate of Economic Sciences
**Philip J.** – Ph.D. (Econ.), President of Xavier Institute of Management and Entrepreneurship (India)
**Egorshin A.P**. – Doctor of Economic Sciences, prof.
**Yesayan O.E.** – Candidate of Economic Sciences
**Kryshtanovskaya O.V. –** Doctor of Sociological Sciences, prof.
**Lukiashko A.V**. – Candidate of Economic Sciences
**Morozova E.G.** – Doctor of Political Sciences, prof.
**Muller-Stevence Gunter (Müller-Stewens, Günter)** – Ph.D. (Econ.), Professor of the International Institute of Management at San-Gallen University (Switzerland)
**Nikitin A.S.** – Candidate of Economic Sciences
**Peretti J.M.** – Ph.D. (Econ.), Professor of the Higher Scholl of Economics and Commerce (ESSEC) and the Corsica University
**Pershukov V.A.** – Doctor of Technical Sciences, prof., RANS academician
**Romanov R.M.** – Doctor of Political Sciences, prof.
**Svyatov S.A.** – Doctor of Economic Sciences, prof.
**Anesh Maniraj Singh** – Ph.D. (Econ.), Professor of the University KwaZulu-Natal (SAR)
**Soroko A.V.** – Doctor of Economic Sciences
**Chudnovsky A.D.** — Doctor of Economic Sciences, prof.
**Shabrov O.F.** — Doctor of Political Sciences, prof.
**Shamshiev Ch.B**. – Doctor of Economic Sciences
**Scholz Marcus** – Ph.D. (Econ.), Head of Business School at Pforzheim University (Germany)
**Yakovlev A.Yu.** – Doctor of Political Sciences, associate prof.
**Yazev V.A**. – Doctor of Economic Sciences, prof.

**EDITORIAL BOARD**

**Groshev I.V.** – Doctor of Economic Sciences, Doctor of Psychology Sciences, prof., Chairman of the Editorial Board
**Azoev G.L.** – Doctor of Economic Sciences, prof.
**Volkhin S.N.** – Doctor of Pedagogical Sciences, prof.
**Korotkov E.M.** – Doctor of Economic Sciences, prof.
**Ladniy A.O.** – Candidate of Economic Sciences
**Latfullin G.R.** – Doctor of Economic Sciences, prof.
**Lobanova A.M.** – Candidate of Economic Sciences
**Prudnikov V.M.** – Candidate of Economic Sciences
**Raychenko A.V.** – Doctor of Economic Sciences, prof.
**Ukolov V.F.** – Doctor of Economic Sciences, prof.
**Khorin A.N.** – Doctor of Economic Sciences, prof.
**Shomova S.A.** – Doctor of Political Sciences, prof.
**Sherbinin A.I.** – Doctor of Political Sciences, prof.
**Eriashvili, N.D.** – Doctor of Economic Sciences, Candidate of Legal Science, Candidate of Historical Sciences, prof.

© State University of Management, 2018

# UPRAVLENIE

VOLUME 6 ISSUE 2 2018

Available in print from 2013
It is published 4 times a year

SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

Статьи доступны по лицензии Creative Commons "Attribution" («Атрибуция») 4.0. всемирная, 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.

Articles are available under a Creative Commons "Attribution" 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.

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

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

**Редактор**
Таланцева Е.В.

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

**Технический редактор**
Дегтярева О.А.

**Журнал входит в Перечень ВАК рецензируемых научных зданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по направлениям 08.00.00 (экономические науки).**

Подписано в печать 04.04.2018
Формат 60x90/8
Объем 9,75 печ. л.
Бумага офсетная
Тираж 1000 экз.
(первый завод 100 экз.)
Заказ № 331

Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России» 42058

Подписной индекс в электронном каталоге
ОАО Агентство «Роспечать» – Я5961
http://press.rosp.ru/publications/view/%D0%AF5961/

Издательство: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления)

Издается в авторской редакции

**Ответственность за сведения, представленные в издании, несут авторы**

**Все публикуемые статьи прошли обязательную процедуру рецензирования**

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

**Editor-in-Chief**
Groshev I.V. – Doctor of Economic Sciences, Doctor of Psychology Sciences, Professor, Honoured Science Worker of RF

**Responsible for issue**
Alekseeva L.N.

**Editor**
Talantseva E.V.

**Executive editor and desktop publishing**
Malygina E.A.

**Technical editor**
Degtyareva O.A.

**The journal is included in the list of Higher Attestation Commission 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 in the field 08.00.00 (Economic Sciences) must be published.**

Signed to print 04.04.2018
Format 60x90/8
Size is 9,75 printed sheets
Offset paper
Circulation 1000 copies
(the first factory 100 copies)
Print order № 331

Subscription index in the United catalogue "Press of Russia" 42058

Subscription index in the online catalog
OJSC Agency "Rospechat" – Я5961
http://press.rosp.ru/publications/view/%D0%AF5961/

Publishing: Publishing house of the State University of Managment

Published in author's edition

**Responsible for the information presented in the publication are the authors**

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

**Editor office:**
99 Ryazanskiy Prospect, 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**

Финансирование капитальных вложений бюджетными и автономными учреждениями: современные тенденции
*Кохановская И.И., Назаренко Я.В.* . . . . . 4

Управление инновационным развитием городских территорий
*Меркулов В.В., Шемякина Т.Ю.* . . . . . *10*

**МЕЖОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Типология рисков территорий опережающего развития
*Арзуманян М.А., Ларина О.И., Морыженкова Н.В.* . . . . . *14*

Роль и принципы туристического районирования в Болгарии
*Горбунова О.В., Михайлин А.Н.* . . . . . *19*

**УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Оценка научно-технических проектов приоритетных направлений развития на основе критерия потребительной стоимости
*Захарова Л.Ф., Новиков С.В.* . . . . . *26*

Управление элементами футбольной инфраструктуры после Чемпионата мира 2018: зарубежный опыт и российские перспективы
*Рамазанов Ш.М.* . . . . . *32*

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ**

Разработка системы управления рисками предприятий – участников жизненного цикла авиационной техники
*Звягинцева И.И., Зуева Т.И.* . . . . . *39*

Применение дифференциальной теории игр в моделях торговых отношений Великобритании с Португалией и России с Белоруссией
*Королев И.В.* . . . . . *45*

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ**

Влияние процессов цифровизации экономики на деятельность нефинансовых организаций
*Рязанова Г.Н., Сазанова А.А., Сазанова С.Л.* . . . . . *52*

**ВЫЗОВЫ И УГРОЗЫ**

Управление вызовами и угрозами в цифровой экономике России
*Махалин В.Н., Махалина О.М.* . . . . . *57*

**ПОЛИТИЧЕСКИЙ ДИСКУРС**

Российская национальная модель государственной политики: структура и особенности
*Знаменский Д.Ю.* . . . . . *61*

К вопросу о стратегиях этнокультурной политики современных государств
*Карсанова Е.С.* . . . . . *67*

«Русский этатизм» и «русский нигилизм» в политическом процессе России конца XIX - начала XX вв.
*Омельченко Н.А.* . . . . . *73*


# CONTENTS


**STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT**

Financing of capital investments by budgetary and autonomous institutions: modern tendencies
*Kokhanovskaya I.I., Nazarenko Ya.V.* . . . . . 4

Management of innovative development of urban areas
*Merkulov V.V., Shemyakina T.Yu.* . . . . . 10

**MANAGEMENT IN VARIOS INDUSTRIES**

Typology of risks of territories of advanced development
*Arzumanyan M.A., Larina O.I., Moryzhenkova N.V.* . . . . . *14*

The role and principles of tourist zoning in Bulgaria
*Gorbunova O.V., Mikhailin A.N.* . . . . . *19*

**MANAGEMENT IN ECONOMY: PROBLEMS AND PROSPECTS**

Assessment of scientific and technical projects of priority directions of development based on the criterion of use value
*Zakharova L.F., Novikov S.V.* . . . . . 26

Managing football infrastructure objects after World Cup 2018: foreign experience and Russian perspectives
*Ramazanov Sh.M.* . . . . . *32*

**PROCESS MANAGEMENT**

Development of the risk management system of the enterprises – aviation equipment lifecycle participants
*Zvyagintseva I.I., Zueva T.I.* . . . . . *39*

Differential game theory application in models of trade relations of Great Britain with Portugal and Russia with Belarus
*Korolyov I.V.* . . . . . *45*

**MANAGEMENT INFORMATION TECHNOLOGY**

The influence of the processes of digitalization of the economy on the activities of non-financial institutions
*Ryazanova G.N., Sazanova A.A., Sazanova S.L.* . . . . *52*

**THREATS AND CHALLENGES**

Management of calls and threats in digital economy of Russia
*Makhalin V.N., Makhalina O.M.* . . . . . *57*

**POLITICAL DISCOURSE**

Russian national model of public policy: structure and special features
*Znamenskiy D.Yu.* . . . . . *61*

To the question of ethno-cultural policy of contemporary states
*Karsanova E.S.* . . . . . *67*

«Russian statism» and «Russian nihilism» in Russia's political process of the late XIX – early XX centuries
*Omelchenko N.A.* . . . . . *73*

УДК 336.531.2 JEL H54 DOI 10.26425/2309-3633-2018-2-4-9
Получено 28.02.2018 Одобрено 15.03.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Кохановская И.И.**
канд. экон. наук, ЧОУ ВО «Московский университет имени С.Ю. Витте», г. Москва

**e-mail:** vkohanovskaya@muiv.ru

**Назаренко Я.В.**
магистрант, «Московский университет имени С.Ю. Витте», г. Москва

**e-mail:** koh-indira@mail.ru

# Финансирование капитальных вложений бюджетными и автономными учреждениями: современные тенденции

**Аннотация**

Статья посвящена особенностям регулирования вопросов финансирования капитальных вложений бюджетными и автономными учреждениями. После проведения реформы системы государственных и муниципальных учреждений (2011-2013 гг.) бюджетным и автономным учреждениям был присвоен особый финансово-правовой статус. Порядок осуществления капитальных вложений неоднократно менялся за последние годы. В статье рассмотрены тенденции изменений законодательства в данной сфере за последние годы. В течение трех лет после реформы системы государственных и муниципальных учреждений был установлен переходный период, во время которого органы государственной власти могли самостоятельно определять форму осуществления капитальных вложений подведомственными бюджетными и автономными учреждениями. Учреждения могли осуществлять капитальные вложения в порядке, определенном для получателей бюджетных средств в 2011 г. и 2012 г., а также получать субсидии либо наделяться полномочиями государственного заказчика (в 2013 г.). Начиная с 2014 г., на федеральном уровне закреплены две формы осуществления капитальных вложений: субсидии и бюджетные инвестиции. В статье рассмотрены эти два способа осуществления капитальных вложений, проведен их сравнительный анализ. В соответствии с действующим законодательством субсидии на капитальные вложения предоставляют в целях создания объектов основных средств для нужд бюджетных и автономных учреждений. Учреждение в таком случае не становится участником бюджетного процесса. Бюджетные инвестиции предоставляют в целях создания объекта для обеспечения деятельности казенных учреждений или государственных (муниципальных) органов. Учреждение в таком случае выступает от имени государственного (муниципального) органа. Сделан вывод о целесообразности существования двух форм финансирования капитальных вложений. Рассмотрены возможные области предоставления бюджетных инвестиций государственным и муниципальным учреждениям.

**Ключевые слова:**

бюджет, бюджетные учреждения, автономные учреждения, государственные финансы, инвестиции, капитальные вложения, субсидии.

**Kokhanovskaya I.I.**
Candidate of Economic Sciences, Moscow University named S.Yu. Vitte, Moscow

**e-mail:** vkohanovskaya@muiv.ru

**Nazarenko Ya.V.**
Undergraduate, Moscow University named S.Yu. Vitte, Moscow

**e-mail:** koh-indira@mail.ru

# Financing of capital investments by budgetary and autonomous institutions: modern tendencies

**Abstract**

The article deals with the features of regulation of financing of capital investments by budgetary and autonomous institutions. After the reform of the system of state and municipal institutions (2011-2013), the budget and autonomous institutions were given a special financial and legal status. The procedure for capital investment has changed many times in recent years. In the article the tendencies of changing the legislation in this sphere in recent years are considered. A transitional period was established within three years after the reform of the system of state and municipal institutions, during which public authorities could independently determine the form of capital investment by subordinated budgetary and autonomous institutions. Institutions could make capital investments in the manner determined for the recipients of budgetary funds in 2011 and 2012, as well as receive subsidies or be vested with the powers of the state customer (in 2013). Since 2014, two forms of capital investment have been established at the federal level (subsidies and budget investments). In the article two existing forms of capital investments are considered, their comparative analysis is carried out. In accordance with the current legislation, subsidies for capital investments are made for the purpose of creating fixed assets for the needs of budgetary and autonomous institutions. The institution in this case does not become a participant in the budgetary process. Budgetary investments are provided for the purpose of creating an object for the needs of public institutions or public (municipal) authorities. The institution in this case acts on behalf of the public (municipal) authority. The conclusion is made about the expediency of the existence of two forms of financing capital investments. The possible areas of granting budgetary investments to state and municipal institutions are considered.

**Keywords:**

budget, budgetary institutions, autonomous institutions, public finances, investments, capital investments, subsidies.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Термин «бюджетные инвестиции» является не новым для бюджетного законодательства – он появился еще в первоначальной редакции Бюджетного кодекса Российской Федерации (далее – БК РФ) от 31.07.1998 г. В связи с существенным развитием и изменением бюджетного законодательства, а также законодательства в сопутствующих областях (прежде всего, в сфере государственных закупок), за прошедший период подход к регулированию осуществления бюджетных инвестиций неоднократно менялся.

В 2010-2012 гг. все государственные и муниципальные учреждения были разделены на три вида: казенные (к которым по финансово-правовому статусу в части финансирования расходов были приравнены также органы государственной власти и органы местного самоуправления), бюджетные и автономные. Важно отметить, что автономные учреждения в несколько иной форме существовали и ранее, однако данная организационно-правовая форма была малоиспользуемой, прежде всего в связи с недостаточным правовым регулированием.

В рамках проведения реформы государственных и муниципальных учреждений был принят Федеральный закон от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (далее – Федеральный закон № 83-ФЗ), которым были установлены общие положения, касающиеся особенностей функционирования учреждений различных типов (в том числе их финансового обеспечения), а также были уточнены положения иных федеральных законов (БК РФ, Федеральных законов «Об автономных учреждениях» и «О некоммерческих организациях и т.д.) с целью создания единой системы нормативного регулирования учреждений [1]. Если механизм финансирования текущих расходов данных типов учреждений существенно различается (прямое бюджетное финансирование в рамках сметы у казенных учреждений, субсидии для бюджетных и автономных), то капитальные вложения всех без исключения государственных и муниципальных учреждений вплоть до 2014 г. осуществлялись исключительно в форме бюджетных инвестиций.

Термин «бюджетные инвестиции» закреплен в статье 6 БК РФ. Под ними понимают бюджетные средства, направляемые на создание или увеличение за счет средств бюджета стоимости государственного (муниципального) имущества. Таким образом, бюджетные инвестиции относят к расходам бюджета [5].

В соответствии с положениями гражданского законодательства учреждение не обладает правом собственности на какое-либо имущество и может иметь его лишь на праве оперативного управления. В качестве собственника имущества учреждения выступает его учредитель.

Таким образом, при широкой трактовке понятия «бюджетные инвестиции» исключительно на основании статьи 8 БК РФ, можно сказать, что любые расходы учреждения, связанные с приобретением каких-либо объектов имущества, относят к бюджетным инвестициям. В то же время такая трактовка значительно бы осложнила текущую деятельность учреждения (в связи с более сложным механизмом финансирования расходов за счет бюджетных инвестиций, чем за счет иных источников), в связи с чем, в статье 79 БК РФ законодатель уточняет, что за счет бюджетных инвестиций финансируются только капитальные вложения.

В свою очередь, термин «капитальные вложения» определен в Федеральном законе от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» как инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое переоснащение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты. Таким образом, приобретение имущества, не относящегося к основным средствам, в рамках бюджетных инвестиций осуществляться не может [10].

Необходимо отметить, что за не столь долгую историю существования бюджетных и автономных учреждений в сегодняшней правовой форме, подход законодателя к регулированию бюджетных инвестиций неоднократно менялся [4].

Как следует из пункта 2 статьи 80 БК РФ, бюджетные инвестиции в объекты государственной собственности РФ, государственной собственности субъекта РФ, муниципальной собственности и принятие решений о подготовке и реализации бюджетных инвестиций в указанные объекты осуществляют в порядках, установленных соответственно Правительством РФ, высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ, местной администрацией муниципального образования.

Первоначально, сразу после принятия Федерального закона № 83-ФЗ, Правительством РФ утверждено постановление от 31.12.2010 г. № 1 204, которым был определен порядок осуществления бюджетных инвестиций бюджетными и автономными учреждениями, действовавший до конца 2012 г. (далее – Порядок № 1 204). Порядок № 1 204 предусматривал осуществление бюджетных инвестиций бюджетными и автономными учреждениями на условиях, определенных для получателей бюджетных средств. Таким образом, в 2011-2012 гг. бюджетные и автономные учреждения заключали государственные контракты от имени РФ, отражали средства бюджетных инвестиций на лицевых счетах, открытых органами Федерального казначейства, заводили бюджетные обязательства, использовали общий с получателями бюджетных средств механизм санкционирования расходов.

Порядок № 1204 носил переходный характер и предоставил, в том числе, возможность бюджетным и автономным учреждениям завершить финансирование капитальных вложений по долгосрочным контрактам, заключенным до 2011 г., в прежнем порядке.

Порядок осуществления бюджетных инвестиций бюджетными и автономными учреждениями на 2013 г. был утвержден постановлением Правительства РФ от 28.12.2012 г. № 1 456 (далее – Порядок № 1 456). Порядок № 1 456 предусматривал три формы осуществления бюджетных инвестиций, при этом право на выбор конкретной формы было закреплено за соответствующими федеральными органами государственно власти – главными распорядителями бюджетных средств [8]. В качестве одной из форм осуществления бюджетных инвестиций была сохранена возможность их предоставления в порядке, установленном для получателей средств бюджета.

Еще одной сходной с Порядком № 1 204 формой выступала передача полномочий государственного заказчика бюджетным и автономным учреждениям на безвозмездной основе. В таком случае указанные учреждения выступали от имени РФ и, соответственно, также руководствовались нормами бюджетного законодательства, устанавливающими правила расходования бюджетных средств для получателей бюджетных средств.

Наконец третьей, совершенно новой формой, было определено право получателям бюджетных средств (органам государственной власти) заключать соглашения с бюджетными и автономными учреждениями о предоставлении субсидий на осуществление капитальных вложений.

Важно отметить, что на момент утверждения Порядка № 1 456 БК РФ не содержал такую форму финансирования капитальных вложений, как предоставление субсидий на осуществление капитальных вложений бюджетным и автономным учреждениям. Данное противоречие было исправлено с 01.01.2014 г., после вступления в силу статьи 78.2 БК РФ.

Таким образом, Порядок № 1 456 предусмотрел несколько вариантов осуществления бюджетных инвестиций, что позволило отработать их на практике. Данный порядок стал последним нормативным правовым актом переходного периода, который разрешал бюджетным и автономным учреждениям осуществлять бюджетные инвестиции как получателям бюджетных средств.

С 01.01.2014 г. вступили в силу поправки в БК РФ, дополняющие его статьей 78.2 и предусматривающие, помимо бюджетных инвестиций, возможность предоставления субсидий бюджетным и автономным учреждениям на осуществление капитальных вложений в объекты капитального строительства государственной (муниципальной) собственности и приобретение объектов недвижимого имущества в государственную (муниципальную) собственность.

При внешней схожести данных источников финансового обеспечения капитальных вложений, между ними существует одно существенное различие: бюджетные инвестиции могут направляться на финансирование любых капитальных вложений, в то время как за счет субсидий могут финансироваться исключительно расходы на осуществление капитального строительства и на приобретение объектов недвижимого имущества. Кроме того, одновременное финансирование одного и того же объекта как за счет бюджетных инвестиций, так и за счет субсидий прямо запрещено положениями БК РФ.

В целях реализации указанных изменений в БК РФ принято постановление Правительства Российской Федерации от 09.01.2014 г. № 13 «Об утверждении Правил осуществления капитальных вложений в объекты государственной собственности Российской Федерации за счет средств федерального бюджета» (далее – Правила № 13), которое действует по настоящее время [3]. Главной новацией Правил № 13 было то, что впервые был предусмотрен только один способ осуществления бюджетных инвестиций – передача полномочий государственного заказчика по заключению и исполнению от имени РФ от лица федеральных органов исполнительной власти государственных контрактов [7].

В отличие от ранее действовавших Порядков № 1 204 и № 1 456, бюджетные и автономные учреждения после передачи полномочий не наделяют статусом получателей бюджетных средств, но при этом в их отношении используют схожий механизм финансового регулирования, в том числе применяют механизмы Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – Федеральный закон № 44-ФЗ) [2; 11]. Полномочия государственного заказчика передают через заключение соответствующего соглашения между федеральным органом исполнительной власти и бюджетным (автономным) учреждением, в котором подлежит обязательному отражению объект (объекты), в отношении которых переданы функции государственного заказчика.

С момента заключения соглашения у учреждения возникает обязанность по ведению бюджетного учета и подготовке бюджетной отчетности, но только в части расходов, финансируемых за счет бюджетных инвестиций. Необходимо отметить, что в случае предоставления субсидий бюджетным

(автономным) учреждениям на основании статьи 78.2 БК РФ, передача полномочий государственного заказчика не происходит, в связи с чем, учреждение заключает договоры от своего имени. В то же время, при заключении договоров, финансируемых за счет данных субсидий, учреждение все равно обязано использовать механизмы Федерального закона № 44-ФЗ.

Можно сделать вывод, что с принятием Правил № 13 закончился длительный (3 года) переходный период, в течение которого бюджетные и автономные учреждения могли осуществлять бюджетные инвестиции по прежним правилам, установленным для получателей бюджетных средств.

Таким образом, законодатель после проведения реформы государственных и муниципальных учреждений регулярно изменял и уточнял систему финансирования капитальных вложений бюджетными и автономными учреждениями. В настоящее время в отношении расходов на капитальные вложения действует значительно более жесткий контроль, чем за иными расходами бюджетных и автономных учреждений. Учреждения при их осуществлении по своему финансово-правовому статусу вплотную приближены к получателям бюджетных средств.

В то же время, при внешнем сходстве, финансово-правовой статус получателей бюджетных средств и учреждений в случае предоставления бюджетных инвестиций на основании статьи 78.2 БК РФ существенно различается. Для подтверждения данного утверждения необходимо обратиться к основным различиям между финансово-правовым статусом бюджетных и автономных учреждений с одной стороны, и получателей бюджетных средств с другой стороны. К ним можно отнести следующее:

- бюджетные и автономные учреждения обладают большей финансовой самостоятельностью при распределении доведенных лимитов бюджетных обязательств в рамках утвержденного объема государственного (муниципального) задания;
- на автономные, а также в некоторой части на бюджетные учреждения не распространяется действие Федерального закона № 44-ФЗ;
- бюджетные и автономные учреждения не ведут бюджетную отчетность;
- бюджетные и автономные учреждения самостоятельно распоряжаются доходами от осуществления иной оплачиваемой деятельности;
- для бюджетных и автономных учреждений открывается отдельный вид лицевых счетов в органах Федерального казначейства (финансовых органах), в отношении которого действует особый порядок санкционирования расходов.

При предоставлении субсидий в рамках статьи 78.2 БК РФ нивелируется только одно из указанных различий: учреждения осуществляют расходование средств субсидии в рамках Федерального закона № 44-ФЗ. При этом, учреждения по-прежнему ведут бухгалтерскую (финансовую) отчетность, а не бюджетную отчетность, осуществляют операции с отдельного лицевого счета, не являющегося лицевым счетом получателя бюджетных средств [9].

Кроме того, важно отметить принципиально разный предмет предоставления бюджетных инвестиций и субсидий на осуществление капитальных вложений. Так, бюджетные инвестиции предоставляются в целях обеспечения деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления, казенных учреждений. При этом бюджетные и автономные учреждения, в случае наделения их полномочиями получателя бюджетных средств для заключения договоров от имени соответствующего органа государственной власти (органа местного самоуправления), не могут быть наделены также полномочиями по вводу объекта в эксплуатацию. После завершения строительства объект подлежит передаче в оперативное управление соответствующему казенному учреждению, либо в казну публично-правового образования [6]. При этом, предоставление субсидий по статье 78.2 БК РФ прямо предусматривает последующую передачу объекта в оперативное управление соответствующему учреждению.

Таким образом, законодатель достаточно четко разграничил два способа осуществления капитальных вложений бюджетными и автономными учреждениями. При этом, предоставление бюджетных инвестиций с одновременным присвоением учреждению статуса получателя бюджетных средств может быть оправдано для небольших публично-правовых образований (прежде всего, муниципалитетов), либо для осуществления строительства объектов в удаленной местности. В связи с особым характером заключения договоров и приемки строительных работ, в таком случае более целесообразно передать полномочия по осуществлению всех капитальных вложений одному учреждению, чем создавать отдельный штат необходимых технических специалистов и сметчиков как в казенном учреждении, так и в бюджетном (автономном).

В конечном итоге, в рамках действующего законодательства публично-правовое образование имеет возможность самостоятельно выбрать в каждом конкретном случае форму осуществления капитальных вложений с учетом конечного назначения объекта и особенностей организационной структуры государственных (муниципальных) органов и учреждений.

На основании изложенного можно сделать вывод, что действующая в настоящее время система финансирования капитальных вложений государственными и муниципальными учреждениями отвечает интересам публично-правовых образований различных уровней и наделяет их определенным уровнем свободы в выборе формы финансирования. При этом процесс осуществления капитальных вложений достаточно жестко контролируется в связи с необходимостью заключения контрактов (договоров) в рамках Федерального закона № 44-ФЗ. Таким образом, в ходе достаточно длинного переходного периода, который продлился с конца 2011 г. до конца 2013 г., законодатель смог найти баланс между императивным и диспозитивным регулированием данного вопроса.

**Библиографический список**


1. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ (ред. от 27.11.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_100193/ (дата обращения: 25.02.2018).
2. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ (ред. от 31.12.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 25.02.2018).
3. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил осуществления капитальных вложений в объекты государственной собственности Российской Федерации за счет средств федерального бюджета» от 09.01.2014 № 13 (ред. от 17.10.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_157372/ (дата обращения: 25.02.2018).
4. Зайцева, Г. Г. Капитальные вложения: новые правила финансирования // Учреждения физической культуры и спорта: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2014. – № 5. – С. 37.
5. Комягин, Д. Л. О понятии и видах бюджетных инвестиций // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2015. – № 1. – С. 8-15.
6. Кустова, М. В. К вопросу о разграничении государственных (муниципальных) нужд и нужд автономных учреждений при оценке соответствия закупок требованиям антимонопольного законодательства // Закон. – 2017. – № 7. – С. 184-189.
7. Осеев, М. Ю. Капитальные вложения федеральных бюджетных и автономных учреждений: финансово-правовые аспекты // Молодой ученый. – 2014. – № 16. – С. 310-312.
8. Саакян, Т. В. Еще раз о бюджетных инвестициях // Бухучет. – 2013. – № 3. – С. 20.
9. Сафина, С. Д. Казначейское сопровождение контрактов: правовое регулирование и практика финансового контроля // Финансовое право. – 2017. – № 12. – С. 12-15.


**References**


1. Federal'nyy zakon «O vnesenii izmeneniy v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossiyskoy Federatsii v svyazi s sovershenstvovaniem pravovogo polozheniya gosudarstvennykh (munitsipal'nykh) uchrezhdeniy» ot 08.05.2010 g. № 83-FZ (red. ot 27.11.2017) [*Federal Law «About amending certain legislative acts of the Russian Federation in connection with the improvement of the legal status of state (municipal) institutions» dated 08.05.2010 № 83-ФЗ (redaction from 27.11.2017)*]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_100193/ (accessed 25.02.2018).
2. Federal'nyy zakon «O kontraktnoy sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlya obespecheniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh nuzhd» ot 05.04.2013 № 44-FZ (red. ot 31.12.2017) [*Federal Law «About contract system in the sphere of procurement of goods, works, services for provision of state and municipal needs» dated 05.04.2013 № 44-ФЗ (redaction from 31.12.2017)*]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (accessed 25.02.2018).
3. Postanovlenie Pravitel'stva RF «Ob utverzhdenii Pravil osushchestvleniya kapital'nykh vlozheniy v ob"ekty gosudarstvennoy sobstvennosti Rossiyskoy Federatsii za schet sredstv federal'nogo byudzheta» ot 09.01.2014 № 13 (red. ot 17.10.2017) [*Decree of the Government of the Russian Federation «About the approval of the Rules for the implementation of capital investments in objects of state property of the Russian Federation at the expense of the federal budget» dated* от *09.01.2014 № 13 (redaction from 17.10.2017)*]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_157372/ (accessed 25.02.2018).
4. Zayceva G. G. Kapital›nye vlozheniya: novye pravila finansirovaniya [*Capital investments: new rules of financing*]. Uchrezhdenija fizicheskoj kul'tury i sporta: buhgalterskij uchet i nalogooblozhenie [*Institutions of physical culture and sports: accounting and taxation*], 2014, I. 5, p. 37.
5. Komyagin D. L. O ponyatii i vidakh byudzhetnykh investitsiy [*About the notion and types of budget investments*]. Finansovyj vestnik: finansy, nalogi, strahovanie, buhgalterskij uchet [*The financial magazine: finance, taxes, insurance, accounting*], 2015, I. 1, pp. 8-15.
6. Kustova M.V. K voprosu o razgranichenii gosudarstvennykh (munitsipal›nykh) nuzhd i nuzhd avtonomnykh uchrezhdeniy pri otsenke sootvetstviya zakupok trebovaniyam antimonopol›nogo zakonodatel›stva [*On the delimitation of state (municipal) needs and the needs of autonomous institutions in assessing the compliance of procurement with the requirements of antimonopoly legislation*]. Zakon [*Law*], 2017, I. 7, pp. 184-189.

10. Хабаев, С. Г. Бюджетные инвестиции // Бухучет. – 2011. – № 9. – С. 29.
11. Шадрина, Т. Осуществление закупок в АУ по Закону № 44-ФЗ: основные моменты // Автономные учреждения: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2016. – № 10. – С. 62-72.

7. Oseev M. U. Kapital›nye vlozheniya federal›nykh byudzhetnykh i avtonomnykh uchrezhdeniy: finansovo-pravovye aspekty [*Capital investments of federal budget and autonomous institutions: financial and legal aspects*]. Molodoj uchenyj [*Young scientist*], 2014, I. 16, pp. 310-312.
8. Saakjan T.V. Eshche raz o byudzhetnykh investitsiyakh [*Once again about budgetary investments*]. Buhuchet [*Accounting*], 2013, I. 3, p. 20.
9. Safina S. D. Kaznacheyskoe soprovozhdenie kontraktov: pravovoe regulirovanie i praktika finansovogo kontrolya [*Treasury support of contracts: legal regulation and financial control practice*]. Finansovoe pravo [*Financial Law*], 2017, I. 12, pp. 12–15.
10. Habaev S. G. Byudzhetnye investitsii [*Budget investments*]. Buhuchet [*Accounting*], 2011, I. 9, p. 29.
11. Shadrina T. Osushchestvlenie zakupok v AU po Zakonu № 44-FZ: Osnovnye momenty [*Procurement in autonomous institutions under Law № 44-FZ: basic moments*]. Avtonomnye uchrezhdenija: buhgalterskij uchet i nalogooblozhenie [*Autonomous institutions: accounting and taxation*], 2016, I. 10, pp. 62-72.

УДК 332.1 JEL R58 DOI 10.26425/2309-3633-2018-2-10-13
Получено 30.01.2018 Одобрено 26.02.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Меркулов В.В.**
аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва
**e-mail:** slavontus92@yandex.ru

**Шемякина Т.Ю.**
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва
**e-mail:** Sh.tatiana@list.ru

# Управление инновационным развитием городских территорий

**Аннотация**

Рассматриваются концепции «глобальных городов», развития инновационной среды в территориальном пространстве, проблемы формирования новой среды за счет повышения инновационной активности, тенденции в подходах к инновационному развитию территорий, характеристики для определения развития города. Отмечается современная роль мегаполисов в качестве точек роста, при котором агломерация (присоединение, сосредоточение) представляет собой процесс создания мегаполиса. Структуру агломерации формируют города, поселения, микрорайоны, не имеющие четких физических границ. Исследуется модель стратегического управления городом, основанная на принципах системного подхода, целостности (определение границы и системы управления всей агломерацией), эмерджентности (достижение синергетического эффекта), иерархичности (представление о направленности стратегического анализа), самоорганизации (соответствие законам теории организации). Специфика инновационной среды определяется ее способностью генерировать синергию, добавленную стоимость элементов из их взаимодействия. Инновационная среда рассматривается основным источником создания добавленной стоимости в процессе промышленного производства. Новые среды появляются на новых территориях и возникают в результате объединения факторов производства: финансов, труда и сырья в производственную организацию. Выделяется шесть ключевых характеристик европейского подхода к развитию городских территорий - креативная экономика (smart economy), рациональная мобильность (smart mobility), эффективное природопользование (smart environment), образованное население (smart people), здоровый образ жизни (smart living), профессиональное правительство (smart governance.) Предлагается статус «умных городов» присваивать городам России после оценки на соответствие принятым показателям женевской Хартии, основным среди прочих оценочным показателем территориального развития следует принимать индекс устойчивой удовлетворенности жителей данной территории.

**Ключевые слова:**

устойчивое развитие, урбанизация, агломерация, мегаполис, экополис, инновационная активность, ключевые характеристики подхода к развитию городских территорий.

**Merkulov V.V.**
Postgraduate student, State University of Management, Moscow
**e-mail:** slavontus92@yandex.ru

**Shemyakina T.Yu.**
Canddiate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow
**e-mail:** Sh.tatiana@list.ru

# Management of innovative development of urban areas

**Abstract**

Concepts of «smart cities», development of innovative environment in territorial space, problems of formation of new environment due to increase in innovative activity, a tendency in approaches to innovative development of territories, characteristics for definition of city development are considered. The modern role of megalopolises as points of growth with which agglomeration (accession, concentration) represents process of the megalopolis creation is noted. The structure of agglomeration is formed by the cities, settlements, residential districts which don›t have clear physical boundary. The model of strategic management of the city based on the principles of system approach, integrity (definition of border and control system of all agglomeration), emerdzhenticy (achievement of synergetic effect), hierarchy (idea of orientation of the strategic analysis), self-organization (compliance to laws of the theory of organization) is investigated. The specifics of the innovative environment are defined by it ability to generate synergy, value added of elements from their interaction. The innovative environment is considered by the main source of creation of value added in the course of industrial production. New environments appear in new territories and result from association of factors of production: finance, work and raw materials in the production organization. Six key characteristics of the European approach to development of urban areas are selected - creative economy (smart economy), rational mobility (smart mobility), effective environmental management (smart environment), the educated population (smart people), a healthy lifestyle (smart living), the professional government (smart governance.) The status of «smart cities» is offered to be given to the cities of Russia after assessment on compliance to the accepted indicators of the Geneva Charter, the basic among other estimated indicator of territorial development it is necessary to accept the index of steady satisfaction of inhabitants of this territory.

**Keywords:**

sustainable development, urbanization, agglomeration, megalopolis, ecopolice, innovative activity, key characteristics of approach to development of urban areas.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Управление инновационным развитием городских территорий включает анализ существующего инновационного потенциала и возникших проблем, выработку и реализацию мероприятий стратегического плана развития.

Рост населения в городах и возникающие в связи с этим потребности изменения инфраструктуры в настоящее время вызывают научный интерес. Урбанизация как процесс повышения роли городов на территории региона заключается и в изменении

городского пространства, его развития и модернизации. Урбанизация – это процесс, связанный с показателями концентрации и неоднородности населения, при котором меняются количественные и качественные характеристики поселения.

На макроуровне для агломераций можно рассчитывать коэффициент урбанизации – удельный вес городского населения в исследуемом поселении. Сосредоточение населения происходит путем миграции населения и может носить временный характер, концентрация – сосредоточение населения в регионе в силу оседлости и носит постоянный характер.

Современную роль точек роста выполняют мегаполисы. Агломерация (присоединение, сосредоточение) представляет собой процесс создания мегаполиса. Структуру агломерации формируют города, поселения, микрорайоны, не имеющие четких физических границ.

Рост и развитие современных городов связан с экономическими выгодами и устойчивостью развития. Результативность данного подхода достигается увеличением численности производителей и потребителей в границах города. Устойчивое развитие — это обеспечение потребностей живущих людей в соответствии с экологическими возможностями региона.

Одним из поселений, отвечающим требованиям устойчивого развития сегодня является экополис. Экополис – это городское поселение, проектирование и строительство которого осуществляется с учетом экологических потребностей населения.

Экополис отвечает следующим требованиям:
- пропорциональность и соответственность архитектурных форм и планировки;
- единство и гармония соотношения построек, водных и зеленых ресурсов;
- наличие права собственности жителей на жилье и придомовые территории [1].

При разработке модели стратегического управления городом используют принципы системного подхода, целостности (определение границы и системы управления всей агломерацией), эмерджентности (достижение синергетического эффекта), иерархичности (представление о направленности стратегического анализа), самоорганизации (соответствие законам теории организации).

В современном обществе в основе развития экономики лежит деятельность крупных транснациональных корпораций, которые формируют пространственное разделение труда и инновационную активность.

Теория «глобальных городов» связана с идеей Шумпетера об олигополистической природе инновационного процесса, в соответствии с которой выигрывают города, в которых размещены исследовательские подразделения крупных компаний [2]. Компании стремятся снизить степень неопределенности (риски), связанную с процессом создания инноваций.

Эволюционная теория определяет зависимость существующей инновационности территории от предыдущего развития данного региона. Кардинально новые инновации обычно появляются в новых регионах.

Существуют два типа социальной среды – фактическая, индустриальная среда и развивающаяся, основанная на информационных технологиях. Специфика инновационной среды определяется ее способностью генерировать синергию, добавленную стоимость элементов из их взаимодействия. Инновационная среда является основным источником создания добавленной стоимости в процессе промышленного производства. Новые среды появляются на новых территориях и возникают в результате объединения факторов производства: финансов, труда и сырья в производственную организацию. Эти факторы приводят к результату в случае:
- применения новых знаний крупных инновационных центров;
- задействования большого количества высококвалифицированных специалистов;
- использования венчурного капитала в проектах сферы высоких технологий;
- связи технологической инновацией и делового предпринимательства.

Одним из подходов к созданию нового направления экономики и нового облика города является подход превращения выявленных проблем и недостатков в достоинства. При этом резервы городского развития выявляют в нетрадиционном использовании «недостатков», либо в креативных подходах к решению накопленных проблем [4].

Последние тенденции в подходах к инновационному развитию территорий базируются на изменениях, связанных в образе жизни молодых специалистов высокотехнологичных компаний, изменениях процесса технологического трансфера (для проектов по разработке информационных технологий близость к потребителю технологических продуктов более важна, чем финансовые вложения в инфраструктуру). Смысл предложений состоит в том, что сами рабочие места специалистов высокотехнологических компаний становятся «урбанистическими», обеспечивающими возможность применения нового опыта.

Анализ рассмотренных концепций позволяет сделать вывод об инновационном факторе как основном тренде развития территорий в настоящее время. Поэтому при определении степени соответствия городов РФ концепции инновационного развития

необходимо основываться на общепринятых характеристиках европейского подхода к развитию городских территорий.

В основу данной методики заложено выделение характеристик для определения развития города и соответствие его основным требованиям к современному европейскому городу. Эти характеристики разделены на две группы – уровень образованности и социальной активности горожан, а также открытость и способность социальных институтов к быстрой трансформации и модернизации.

Выделяют шесть ключевых характеристик европейского подхода к развитию городских территорий – креативная экономика (smart economy), рациональная мобильность (smart mobility), эффективное природопользование (smart environment), образованное население (smart people), здоровый образ жизни (smart living), профессиональное управление (smart governance) [5].

Каждая характеристика определяется факторами. Для того чтобы понять, насколько данный фактор развит в городе, предложены показатели.

Креативная экономика характеризуется шестью основными факторами:
- инновационная активность предприятий;
- наличие предпринимательских структур;
- наличие торговых марок предприятий города;
- экономическая эффективность;
- много профессиональный рынка труда;
- участие в международном разделении труда.

Рациональная мобильность характеризуется следующими факторами:
- транспортная доступность районов города;
- открытость к международным проектам;
- наличие информационно-коммуникационной инфраструктуры;
- устойчивая и безопасная транспортная система.

Эффективное природопользование города невозможно без учета экологии, а потому Smart Cities характеризуют отношением к окружающей среде:
- соответствие качества воздуха нормативам уровня;
- уровень мониторинга экологической среды;
- управление ресурсами города.

Характеристики образованного населения:
- степень образованности и профессиональный уровень жителей города;
- возможность постоянного обучения и способность использовать знания;
- активность в процессе модернизации;
- гибкость и уступчивость, креативность, космополитизм и открытость граждан к изменениям.

Здоровый образ жизни характеризует:
- культурное наследие и наличие объектов культуры;
- состояние здоровья населения города;
- обеспечение личной безопасности граждан;
- уровень качества жизни и уровень развития системы жилищно-коммунального хозяйства;
- доступность образования;
- туристическая привлекательность города;
- социальная сплоченность граждан.

Профессионализм правительства характеризуется следующими факторами:
- общественное обсуждение вопросов, связанных с жизнью и развитием города;
- функционирование общественных сервисов;
- прозрачность работы органов муниципального управления.

В России подобные подходы реализуются лишь в нескольких проектах создания новых городов, находящихся на стадии строительства или проектирования. Российские девелоперские компании – ООО «Северо-Запад Инвест», «Монолит Холдинг» и «Квартстрой» – подписали Меморандум с японским консорциумом Smart City Planning (SCP). Консорциум состоит из 25 инновационных японский компаний, среди которых Sharp, Hitachi, LG и другие. Цель сотрудничества – анализ современных технологий и их применимость в реализации проектов «Smart Cities».

Проект «Новый Берег» – уникальный для России, и представляет собой новую ступень в освоении территорий и создании новой среды обитания в мегаполисах. К работе над проектом привлечена компания Nikken Sekkei, отличающееся особым технологичным и экологичным подходом к созданию новых территорий. Проект «Новый Берег», реализуемый под Сестрорецком недалеко от Петербурга, сегодня является одним из крупнейших примеров комплексного развития намывных территорий в России.

В мире пока существует только два примера построенных «Smart Cities» – Tianjin Eco City в Китае и Kashiva-ho-ha Smart City в Японии. Реализация подхода к созданию «Smart Cities» проходит пять этапов – разработку дорожной карты, совершенствование базовой инфраструктуры, создание и внедрение интеллектуальной инфраструктуры, развитие бытовых услуг и повышение культурного уровня населения города [3].

В ближайшее время будут проведены необходимые исследования и объявлены пилотные территории. Статус «умных», в первую очередь, получат те города, руководство которых заинтересовано работать над достижением качественно иных показателей развития своих населенных пунктов. Набор из 59 показателей, по которым определяют «Smart Cities», был разработан странами-участницами 75-й сессии комитета

по жилищному хозяйству и землепользованию ЕЭК ООН в 2014 г. и внесен в качестве одного из пунктов женевской Хартии.

**Заключение:**

Статус «умных городов» должен присваиваться городам России после оценки на соответствие системе принятых показателей женевской Хартии. Территориальное развитие должно проходить в условиях процесса агломерации. Основным среди прочих оценочным показателем территориального развития следует принять индекс устойчивой удовлетворенности жителей данной территории.


**Библиографический список**

1. Кафидов, В. В. Современные методологические подходы к стратегическому управлению и развитию городов различных типов. – М. : Дело АНХ, 2015. – 246 с.
2. Комфортность среды как фактор инновационного развития города / Под ред. Д. Л. Лободановой. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 180 с.
3. Анил Менон, Cisco: Соединяя людей и системы 2017. Режим доступа: https://www.iemag.ru/interview/detail.php?ID=40305 (дата обращения: 27.01.2018).
4. Рейтинги посещаемости Promotional August 2013. Режим доступа: www.tfsa.ca/storage/reports/(Liveability_rankings_Promotional_August_2013.pdf) (дата обращения: 27.01.2018).
5. Умный город. Режим доступа: http://city-smart.ru (дата обращения: 27.01.2018).

**References**

1. Kafidov V. V. Sovremennye metodologicheskie podkhody k strategicheskomy upravleniu i razvitiu gorodov razlichnogo tipa [*Modern methodological approaches to strategic management and development of the various types of cities*].– M.: Delo ANH, 2015. – 246 p.
2. Komfortnoct' sredy kak factor innovacionnogo razvitiya goroda / Pod red. D.L. Lobodanovoy [*Comfort of the environment as factor of innovative development of the city*]. – M.: Publishing house «Business» of the RANEPA, 2013. – 180 p.
3. Anil Menon, Cisco: Soedinyanya ludey I sistemy [*Anil Menon, Cisco: Connecting People and Systems 2017*] Available at: https://www.iemag.ru/interview/detail.php?ID=40305/ (accessed: 27.01.2018).
4. Reytingi poseshchaemosti Promotional August 2013 [*Liveability rankings Promotional August 2013*]. Available at: www.tfsa.ca/storage/reports/Liveability_rankings_Promotional_August_2013.pdf / (accessed: 27.01.2018).
5. Umnyy gorod [*Clever city*]. Available at: http://city-smart.ru/ (accessed: 27.01.2018).

УДК 332.122 JEL R50 DOI 10.26425/2309-3633-2018-2-14-18
Получено 02.03.2018 Одобрено 22.03.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Арзуманян М.А.**
аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

**e-mail:** arz.marie11@gmail.com

**Ларина О.И.**
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

**e-mail:** oilarina@mail.ru

**Морыженкова Н.В.**
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

**e-mail:** snatalia@execmba.ru

# Типология рисков территорий опережающего развития

**Аннотация**

Рассмотрен один из самых сложных аспектов реализации государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) – управление рисками. Указанное партнерство может выступить эффективным организационным механизмом при выборе путей развития транспортной, социальной, коммунальной и иной инфраструктуры. Практика применения ГЧП приобретает все большую популярность на территории России. Для модернизации российской экономики и ее дальнейшего развития необходима реорганизация существующей парадигмы управления рисками ГЧП. Неотъемлемой составляющей повышения эффективности контроля за рисками является определение и четкая идентификация объектов управления. В статье затронут ряд дискуссионных моментов, непосредственно связанных с классификаций рисков ГЧП. Поскольку отечественной теорией еще не решена проблема четкого и всестороннего определения рисков при реализации проектов на основе ГЧП, то сама необходимость разработки подобной классификации в настоящее время приобретает особую актуальность. Проанализированы некоторые имеющиеся по этому вопросу точки зрения. Предложена авторская позиция относительно классификации рисков проектов ГЧП для территорий опережающего развития исходя из среды их возникновения. Разработанная классификация поможет стимулировать рынок ГЧП с практической точки зрения в разных отраслях. Кроме того, выявлены современные достоинства применения территорий опережающего развития в Российской Федерации, что позволяет их рекомендовать, как организационную модель ГЧП. Необходимо отметить, что на сегодняшний день отсутствует единая система документов развития региональной инфраструктуры, что вызывает множество неопределенностей в ходе принятия инвестиционных решений и требует дальнейших исследований в обозначенной сфере.

**Ключевые слова:**

государственно-частное партнерство, риски, территории опережающего развития, преимущества территорий опережающего развития, классификация рисков, государственно-частное партнерство, государственная собственность, частный сектор, источники возникновения рисков.

**Arzumanyan M.A.**
Postgraduate student, State University of Management, Moscow

**e-mail:** arz.marie11@gmail.com

**Larina O.I.**
Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow

**e-mail:** oilarina@mail.ru

**Moryzhenkova N.V.**
Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow

**e-mail:** snatalia@execmba.ru

# Typology of risks of territories of advanced development

**Abstract**

The article deals with the one of the most difficult aspects of the implementation of public-private partnership (PPP) – risk management. That partnership is the answer to the solution of problems with the choice of an effective way of development of transport, social, communal and other infrastructure. The practice of using PPP forms is gaining popularity in the territory of Russia. The authors considers the matters of the Russian economy improvement by readjustment the existing risk management paradigm of a PPP. An integral part of highly professional risk management is the definition of management objects in the economic sphere. A number of controversial issues related to classifications of risks of PPP is raised in the article. Since the domestic theory has not yet solved the problem of clear and comprehensive risk identification in the implementation of projects based on PPP, it is necessary to develop such a classification is now becoming particularly relevant. Various available points of view on this issue are analyzed. The authors propose their position on the classification of risks for the territories of advanced development proceeding from the environment of their origin. The developed classification will help stimulate the PPP market from a practical point of view in different sectors. The modern advantages of using advanced development territories in the Russian Federation and recommended them as an organizational model of PPP are revealed. It should be noted that to date there is no single system of documents for the development of regional infrastructure, which causes a lot of uncertainties in the course of making a decision on this transaction.

**Keywords:**

public-private partnership, risks, territories of advanced development, advantages of territories of advanced development, classification of risks, public-private partnership, state ownership, private sector, sources of risks.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

При отсутствии гибкой государственной политики на законодательном уровне в сфере государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) происходит повышение рисков, связанных с реализацией проекта. В этом случае государству следует управлять как рисками, так и управлять доходностью проекта, что возможно двумя путями: увеличением полученного денежного потока за счет повышения тарифов для конечных потребителей или снижением себестоимости затрат на реализацию проекта. В ходе достижения поставленных задач участники сталкиваются с уникальными характеристиками проекта, нуждающимися в индивидуальном управлении и настройке. Зарубежная и отечественная литература предоставляет

множество классификаций рисков, возникающих по ходу реализации проекта, и в основном они являются идентичными друг другу и строятся на одинаковых принципах. Например, Т. М. Матаев предлагает классифицировать риски по следующим направлениям в зависимости от факторов возникновения сферы возникновения стадии реализации проекта [4].

Другого подхода придерживается А. А. Сергеев, выделяя следующие основные риски:
• политические и правовые. Любые действия правительства оказывают влияние на способность частной компании обслуживать граждан и получать доход, к ним можно отнести: санкции и иные ограничения, штрафы, введение новых законодательных инструкций, сдерживающих возможность получения большей прибыли;
• форс-мажорные риски. Риски, учитывающие возникновение пожара, наводнений или событиц иной непреодолимой силы;
• технические риски. Риски, связанные с предынвестиционной стадией проекта, а именно строительством объекта и эксплуатацией. Большую ответственность за их минимизацию принимает на себя частная сторона, строительная компания или же эксплуатационные фирмы в отличие от государства;
• риски, связанные с оперативным управлением. Неопределенность вызвана дороговизной поддержания и управления объектом;
• коммерческие риски. Использование объекта в дальнейшем приводит к множеству рисков, связанных с его востребованностью на рынке. Ответственность за управление рисками ложится на публичную сторону реже, чем на частную;
• экономические, валютные, финансовые риски. Риски, связанные с экономическим ростом в стране, инфляцией, инвестиционным климатом. Управление рисками может осуществляться при помощи соответствующих агентств и гарантий со стороны государства;
• риски окружающей среды. Автор не раскрывает значимость данных рисков в статье. Однако, на наш взгляд, поддержание экологической безопасности также оказывают влияние на эффективность проекта на основе ГЧП направленного в первую очередь на разрешение проблем социальной важности;
• риск провала проекта в целом. Он представляет собой, по мнению А. А. Сергеева, комбинацию из нескольких рисков [5].

Интересна позиция Т. Ю. Шведковой, по мнению которой, распределение рисков между партнерами должно строиться на следующих принципах:
• риски должны распределяться на начальном этапе;
• обязательно участие каждого из партнеров в распределении, а именно: несмотря на то, что один из партнеров несет ответственность за отдельный риск, другой также должен нести ответственность хотя бы за его малую долю;
• каждый риск должен быть оценен по своей величине и должен быть реально контролируемым со стороны партнера;
• в условиях долгосрочных контрактов должны быть учтены возможные изменения в будущем еще на прединвестиционном этапе;
• чрезмерное перекладывание большого количества рисков на бизнес-партнеров влечет за собой большое число выплат (страховых платежей) [6].

Указанный выше автор предлагает рассмотрение 4-х видов рисков: политико-правовых, финансово-экономических, организационно-управленческих и транспортных. Т. Ю. Шведкова также указывает в своей классификации, кому принадлежит большая роль в управлении тем или иным риском, аргументируя тем, является ли риск внешним или же связан он с разработкой проектной документации. При этом автор относит форс-мажорные ситуации к организационно-управленческим рискам, что на наш взгляд, является некорректным, исходя из генезиса их возникновения. Так, например, землетрясения не являются следствием реализации организационно-управленческих рисков.

Согласно мнению экспертов «Платформы поддержки инфраструктурных проектов» распределение рисков должно непосредственно зависеть от функций и стадий реализаций проектов ГЧП, выделяя при этом следующие риски:
• риски расположения земельного участка (выявление происходит в ходе анализа качества и доступности инфраструктуры вокруг объекта);
• риски планирования, проектирования и ввода в эксплуатацию (авторы подразумевают ошибки в подсчетах этапов работы, непредвиденные расходы и расхождение с запланированным качеством);
• риски продажи и прочие рыночные риски (неверно рассчитанный спрос на услуги проекта);
• риски эксплуатации объектов (недостаточная эффективность или задержка в оказании услуг);
• политические, законодательные, социальные изменения (изменение на политическом, законодательном уровне в регионе (стране) в целом, отрицательно влияющие на проект);
• экономические и финансовые риски (включая изменение уровня инфляции, ставок, курсов валют т. п.);
• обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор);
• стратегические риски (неспособность одной из сторон выполнить проект в условленном договором объеме) [2].

*Таблица 1*

**Преимущества территорий опережающего развития ТОР для государства и резидентов**

| Преимущества ТОР для государства | Преимущества ТОР для инвестора |
|---|---|
| Развитие территории в целом | Налоговые льготы. На законодательном уровне регламентировано, что компании выплачивают налог на прибыль в федеральный и региональный бюджеты по ставкам 2 % и 18 %, соответственно. Налог на землю (муниципальное образование) - в среднем 1,5 %. Налог на имущество организации (субъект Федерации) – 2,2 %. Страховые отчисления в государственные внебюджетные фонды составляют 30 % (в том числе в Пенсионный фонд (далее - ПФ) – 22 %, Фонд социального страхования (далее - ФСС) – 2,9 %, Фонд обязательного медицинского страхования (далее - ФОМС) – 5,1 %. Для всех участников ТОР, согласно принятому закону о ТОР, действует нулевая налоговая ставка в течение 5 лет в случае выплат в федеральный бюджет. Что касается регионального бюджета, то ставка в течение первых пяти лет будет не выше 5 %, она также не может быть менее 10 % в течение следующих 5 лет. Налог на землю и налог на имущество организации – 0 %. Тарифы страховых взносов в государственные внебюджетные фонды – 7,6 % (ПФ – 6,0 %; ФСС – 1,5 %, ФОМС – 0,1 %). Стоит отметить, что для резидентов ТОР существуют также иные налоговые привилегии: нулевой ставки налога на добавленную стоимость (далее – НДС) в отношении импортных товаров и заявительный порядок возмещения НДС, понижающий коэффициент налог на добычу полезных ископаемых (0 - 0,8) в течение 10 лет, далее применяется коэффициент 1 [8] |
| Повышение уровня жизни граждан, а также создание для них новых рабочих мест | Режим свободной таможенной зоны для резидентов. Беспошлинный и безналоговый ввоз, хранение, потребление (использование) иностранных товаров внутри ТОР, реэкспортный вывоз товаров (оборудования) [7] |
| Снижение бюджетного финансирования за счет привлечения частного капитала, а также иностранных инвесторов | Гарантии. Неизменность в предоставленных условиях со стороны государства в соответствии с подписанным соглашением |
| Импортозамещение. Данный курс принят с 2014 г. Президентом РФ после введения взаимных санкций Россией и Запада [1] | Доступ к квалифицированным кадрам. Доступ к научным и образовательным центрам |
| Использование новых методов менеджмента и организации труда | Прозрачная система управления ТОР. Задействованы Министерство экономического развития, субъекты РФ, все участники, что приводит к снижению административных барьеров |
| Развитие экспортной базы | Предоставление резидентам всей необходимой инфраструктуры (здания, оборудования, газ, вода, электроэнергия) |
| Эксплуатация передовых технологий производства товаров и услуг | Приближение производства к потребителю |

*Составлено авторами по материалам исследования.*

Свой вариант идентификации рисков проектов ГЧП предлагает Джеффри Делмон, выделяя: политический риск; правовой и регулятивный риск; риск незавершения строительства в срок; риск невыполнения обязательств; операционный риск; финансовый риск; валютный риск; риск спроса; экологические и социальные риски [3].

Применяя подходы управления проектами ГЧП к российской практике формирования территорий опережающего развития можно отметить следующее. Интегрировав территории опережающего развития (далее – ТОР) в систему управленческих решений правительства по поддержанию экономики страны, ориентируясь на ограниченность федерального бюджета, можно повысить не только выполнение социального заказа, но и повысить собственное конкурентное преимущество среди иных государств, что является особенно актуальным на текущий момент времени в условиях низкого инвестиционного климата в России. Данная организационная модель ГЧП включает несколько преференций, однако далеко не каждая компания, работающая на территории опережающего развития, может получить их. Фундаментальным фактором является то, что компания должна получить статус резидента ТОР, зарегистрировав для этого свою заявку в управляющую компанию и утвердить бизнес-план, а также заключить с управляющей компанией соглашение о ведении деятельности в ТОР [9]. В качестве доказательств получения выгоды от применения выбранной модели реализации ГЧП хотелось бы выделить следующие преимущества ТОР как для государства, так и для инвестора (см. табл. 1).

Оценка рисков позволит, в свою очередь, определить их значимость для каждой стороны дого-

вора, с целью дальнейшего принятия решений по выбору мер для регулирования каждого идентифицированного риска. Чтобы улучшить выполнение проектов и строительство, компании уделяют основное внимание стратегиям, помогающим лучше управлять изменениями и снижать риски. Авторы предлагают классифицировать риски территорий опережающего развития, исходя из диверсификации их по среде возникновения: региональная среда (внешняя среда) и среда предприятия (внутренняя среда) – к каждой из данной подгруппы относится определенное количество рисков, возникающих в ходе реализации проекта (табл. 2).

В заключение отметим, что любой проект на основе ГЧП подвержен эскалации своей стоимости в связи с возникновением необходимости докапитализации для разрешения внезапных отрицательных для результата проекта ситуаций. В свою очередь, нехватка финансирования может привести к недостижимости поставленных задач.

*Таблица 2*

**Описание рисков региональной среды и среды предприятия**

| Среда возникновения | Риски | Факторы, характеризующие возникновение риска |
|---|---|---|
| Региональная среда. Совокупность внешних сил, влияющих на результат деятельности участников проекта. При оценке региональной среды необходимо учитывать как страновые, так и сами региональные риски. Обоснованием этого решения является то, что факторы их возникновения тесно взаимосвязаны друг с другом: региональная среда подвержена экономическим, социальным, политическим, экологическим положением всего государства в целом | Правово-политические | 1. Изменение политического курса органов власти.<br>2. Смена главы государства (нестабильный режим правительства).<br>3. Государственные перевороты (беспорядки).<br>4. Войны (с последующим отвлечением капитала).<br>5. Смена законодательного фундамента, в связи с возникновением у одной из сторон договора проблем с ликвидностью |
| Риски, связанные с экономическим состоянием, как отдельного региона, так и всей страны. Обозначенный риск влияет на реализацию проекта, так как высокий уровень инфляции, резкие колебания валютного курса могут привести к существенному отклонению показателей проекта | Экономические | 1. Инфляционный риск.<br>2. Различные виды дефолта (технический дефолт и банкротство) партнеров.<br>3. Валютный риск (непредвиденные изменения обменного курса валют).<br>4. Невыполнение обязательств финансовых институтов |
| Риски, связанные с экологическим состоянием, как отдельного региона, так и всей страны. Данный риск влияет на эффективность проекта в целом, так как основная задача государственно-частного партнерства направлена на разрешение социальных и экономических проблем региона с учетом влияния на его природную среду | Экологические | 1. Различные климатические нарушения.<br>2. Эрозия почвы.<br>3. Необходимость утилизации отходов.<br>4. Загрязнение окружающей среды (воды, воздуха и др.) |
| Негативные результаты исполнения данного риска возникают в случаях непредсказуемого неисполнения своих обязательств по сделке со стороны частного сектора | Социальные | Повышение платы за услуги, предоставляемые объектами ГЧП |
| Внутренняя среда. К данной среде относят все процессы, происходящие между участниками проекта и влияющие на их состоятельность выполнения всех оговоренных ранее условий договора | Ценовые | Риск снижения тарифа на использование объекта, ввиду отсутствия на него спроса |
| Риски, вызванные операционной деятельностью участников проекта в ходе его реализации | Операционные | 1. Технические сбои.<br>2. Потеря баз данных.<br>3. Мошенничество сотрудников и пр. |
| Риски, связанные с невозможностью одной из сторон оплатить собственные обязательства как перед друг другом, так и перед иными контрагентами | Кредитные | 1. Неисполнение обязательств партнерами проекта.<br>2. Задержка в погашении обязательств |
| Риски, связанные с логистическими цепочками в ходе реализации проекта | Логистические | Нерациональные логистические связи в проекте, и как следствие задержки в поставках или удорожание их исполнения |
| Риски, возникающие из-за неопределенности результата сделки | Коммерческие | Резкое прерывание реализации проекта на любой его стадии одним из участников по внутренним причинам. К внутренним причинам можно отнести любые причины, влияющие на подобные решения: от неплатежеспособности до необъяснимого желания выйти из сделки |
| Региональная и внутренняя среда | Форс-мажорных обстоятельств | Источником форс-мажорных обстоятельств (обстоятельств неопределимой силы) являются неблагоприятные условия как реализации проекта, так и природных опасных явлений (например, возгорание склада или же ураганы) |

Составлено авторами по материалам исследования.

Управление рисками – это процесс выявления, анализа и реагирования на факторы риска на протяжении всего жизненного цикла проекта, чтобы обеспечить рациональную основу для принятия решений в отношении всех рисков. Благодаря качественному и грамотному управлению становится возможным использование негативных событий в течение всего жизненного цикла проекта, позволяя при этом получить запланированный уровень эффективности. Исходя из вышеизложенного следует, что невозможно полностью избежать изменений, но их негативное влияние на проект можно свести к минимуму через определение четкого плана действий до начала проекта, в том числе созданием сильных, интегрированных связей между участниками проектами, постоянным оцениванием прогресса и возникающих угроз. Указанные выше преимущества территорий опережающего развития указывают на возможность реализации эффективных проектов ГЧП, и их способность снижать уровень непредвиденных затрат как со стороны государства, так и со стороны частного сектора.

**Библиографический список**


1. Приказ об утверждении плана импортозамещения программного обеспечения от 01.04.2015 № 96. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://minsvyaz.ru/ru/documents/4548/ (дата обращения: 22.01.2018).
2. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pppcenter.ru/ (дата обращения: 28.02.2018).
3. Делмон, Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре. Практическое руководство для органов государственной власти / Дж. Делмон. – АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» при финансовой поддержке Консультативного офиса по участию частного сектора в инфраструктуре (PPIAF). – Астана: ИЦ «Апельсин», 2010. – 261 с.
4. Матаев, Т. М. Типология рисков по проектам государственно-частного партнерства // Российское предпринимательство. – 2012. – Т. 13. – № 3. – С. 4–10.
5. Сергеев А. А. Особенности рисков в государственно-частном партнерстве // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2011. – Т. 11. – № 4 (77) – С. 17–22.
6. Шведкова Т. Ю. Классификация рисков и их особенности при реализации инвестиционно-строительных проектов платных дорог на основе ГЧП // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2. – С. 9.
7. Исследование аудиторско-консалтинговой компании Ernst & Young «Особые экономические зоны и территории опережающего социально-экономического развития». [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.ey.com/ru/ru/industries/real-estate/ey-russia-industrial-and-innovation-infrastructure-special-economic-zones (дата обращения: 24.01.2018).
8. Официальный сайт Фонда развития Дальнего Востока [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.fondvostok.ru/instruments_of_state_support/advanced_special_economic_zones/ (дата обращения: 27.01.2018).
9. «Российская газета». Интернет-издание [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rg.ru/2015/09/25/pereferencii.html (дата обращения: 15.01.2018).


**References**


1. Prikaz ob utverzhdenii plana importozameshhenija programmnogo obespechenija ot 01.04.2015 № 96 [*The order on approval of the plan for import substitution of software from 01.04.2015 № 96*]. Available at: http://minsvyaz.ru/ru/documents/4548/ (accessed: 22.01.2018).
2. Rekomendacii po realizacii proektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sub"ektah Rossijskoj Federacii [*Recommendations on the implementation of public-private partnership projects in the subjects of the Russian Federation*]. Available at: http://pppcenter.ru/ (accessed: 28.02.2018).
3. Delmon, Dzh. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v infrastrukture. Prakticheskoe rukovodstvo dlja organov gosudarstvennoj vlasti [*Public-private partnership in infrastructure. A practical guide for public authorities*]. AO «Kazahstanskij centr gosudarstvenno-chastnogo partnerstva» pri finansovoj podderzhke Konsul'tativnogo ofisa po uchastiju chastnogo sektora v infrastrukture (PPIAF). Astana: IC «Orange», 2010. 261 p.
4. Mataev T. M. Tipologija riskov po proektam gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [*Typology of risks for public-private partnership projects*]. Rossijskoe predprinimatel'stvo [*Russian Entrepreneurship*], 2012, T. 13, I. 3, pp. 4–10.
5. Sergeev A. A. Osobennosti riskov v gosudarstvenno-chastnom partnerstve [*Features of risks in public-private partnership*]. Izvestija Volgogradskogo gosudarstvennogo tehnicheskogo universiteta [*Bulletin of the Volgograd State Technical University*], 2011, T. 11, I. 4 (77), pp. 17–22.
6. Shvedkova T. Ju. Klassifikacija riskov i ih osobennosti pri realizacii investicionno-stroitel'nyh proektov platnyh dorog na osnove GChP [*Classification of risks and their features in the implementation of investment and construction projects of toll roads on the basis of PPP*]. Sovremennye problemy nauki i obrazovanija [*Modern problems of science and education*], 2015, I. 2–2, p. 9.
7. Issledovanie auditorsko-konsaltingovoj kompanii Ernst & Young «Osobye jekonomicheskie zony i territorii operezhajushhego social'no-jekonomicheskogo razvitija» [*Study of the audit and consulting company Ernst & Young «Special economic zones and territories of advanced social and economic development»*]. Available at: http://www.ey.com/ru/ru/industries/real-estate/ey-russia-industrial-and-innovation-infrastructure-special-economic-zones (accessed: 24.01.2018).
8. Oficial'nyj sajt Fonda razvitija Dal'nego Vostoka [*Official website of the Far East Development Fund*]. Available at: http://www.fondvostok.ru/instruments_of_state_support/advanced_special_economic_zones/ (accessed: 27.01.2018).
9. Rossijskaja gazeta [*Russian newspaper*]. Available at: https://www.rg.ru/2015/09/25/pereferencii.html (accessed: 15.01.2018).

УДК 338.48 JEL L83 DOI 10.26425/2309-3633-2018-2-19-25
Получено 12.02.2018 Одобрено 06.03.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Горбунова О.В.**
аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

**e-mail:** logos84@list.ru

**Михайлин А.Н.**
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

**e-mail:** 3310695@mail.ru

# Роль и принципы туристического районирования в Болгарии

**Аннотация**

В статье рассматривается опыт туристического районирования Болгарии, основные задачи и принципы разделения страны на туристические районы. Проанализированы туристические зоны Болгарии, их основные характеристики и показатели развития на основании действующей в настоящее время Концепции туристического районирования. Данная концепция была принята в 2015 г. и играет ключевую роль в продвижении туристического продукта на международном рынке и популяризации страны в качестве круглогодичного направления. В настоящее время районирование Болгарии охватывает всю территорию страны и состоит из девяти районов: Дунав, Стара Планина, Долина Роз, Тракия, Родопи, Рила-Пирин, София, Северное Черноморие, Южное Черноморие. Каждый район имеет свою специализацию и уникальность, что позволяет повысить эффективность регионального маркетинга и узнаваемость каждого отдельного региона. В статье рассмотрена система управления районами и роль государственной поддержки в создании организаций по управлению туристическими районами. Также проведен сравнительный анализ туристического районирования Болгарии с другими европейскими странами, такими как: Ирландия, Хорватия, Румыния. Выявлено, что всем странам присуще неравномерное распределение районов по площади и степени развитости туристических услуг и является объективным фактором при туристическом районировании территории. Сделан вывод о том, что грамотное туристическое районирование является эффективным инструментом для реализации туристического потенциала и диверсификации туристких предложений с учетом потребностей различных зарубежных рынков. Данный опыт может быть учтен в России при разработке маркетингового плана продвижения страны на международном рынке туристических услуг.

**Ключевые слова:**

туристическое районирование, туризм, туристический потенциал, туристические ресурсы, маркетинг, территориальное районирование.

**Gorbunova O.V.**
Postgraduate student, State University of Management, Moscow

**e-mail:** logos84@list.ru

**Mikhailin A.N.**
Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow

**e-mail:** 3310695@mail.ru

# The role and principles of tourist zoning in Bulgaria

**Abstract**

The article describes the experience with tourist zoning in Bulgaria - main principles and goals of the tourism zoning into separate tourist regions. The tourist regions and their main indicators have been analyzed. The Concept was approved in 2015 and plays a key role in the development of the Bulgarian tourist product on the international market and the popularization of the country as an all-year round tourist destination. Currently the tourist zoning occupied the entire territory of the country and consists of nine regions: Danube Region, Balkan Mountains Region, Rose Valley Region, Thracian Region, Rhodope Region, Rila-Pirin Region, Sofia Region, Northern Seaside Region, Southern Seaside Region. Each of the above regions has its own specialization and uniqueness, which allows for a more effective regional marketing and makes each region more recognizable. The article summarizes the system of management of the regions and the government's support in the creation of organizations which participate in the management of the tourist regions. A comparative analysis of the tourist zoning has been made in comparison with other EU countries like Ireland, Croatia, and Romania. The result of the analysis shows that the other countries also have regions with disproportionate allocation of territory and level of development of tourist development. As a conclusion, a well-developed tourist zoning is an effective instrument for the development of the tourism potential and the diversification of the tourist product taking into account the needs of the international markets. The tourist zoning experience can be used by Russia in the development of a marketing plan for the international market for tourist services.

**Keywords:**

tourist zoning, tourism, tourist potential, tourist resources, marketing, territorial zoning.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Туризм в Болгарии играет одну из ключевых ролей в обеспечении экономического роста и социально-культурного благополучия страны, способствует формированию ее позитивного международного имиджа. В 2016 г. общий доход от данного сектора составил 12,8 % от валовой внутренний продукт страны, въездной туристский поток достиг более, чем 8 млн поездок. Основными поставщиками туристов являются страны ЕС, доля которых во въездном потоке составляет 61 %. Надо отметить, что большая часть туристов прибывают в Болгарию с целью отдыха (62 % в 2016 г.) [6]. Поэтому популяризация страны как круглогодичного туристического направления и снижение сезонности – одна из основных целей, стоящих перед Министерством туризма в Болгарии с момента его основания в ноябре 2014 г. В настоящее время около 70 % туристкого потока приходится на летний сезон, из них на июль-август 46 % (25 тыс.) от всех ночевок за год [5]. В стране существует огромный потенциал и условия для отдыха круглый

год: современные горнолыжные курорты, большое количество целебных минеральных вод (второе место в мире после Исландии [9]), гольф поля международного уровня, уникальные исторические места. Создание региональных туристических продуктов с учетом территориальных особенностей и специфики различных частей страны должны быть важным фактором эффективного продвижения страны на международном рынке туристических услуг и увеличения дохода от въездного туризма.

Действующая в настоящее время Концепция туристического районирования (далее – Концепция) разработана группой Национального центра территориального развития Болгарии по заказу Министерства туризма в 2014 г. и утверждена в 2015 г. [3].

Цель этой статьи – проанализировать основные принципы принятой концепции, ее цели и функции, рассмотреть туристические районы в Болгарии, их позиционирование и современное состояние развития.

Туристско-рекреационное районирование является основой территориального планирования и управления туристско-рекреационным комплексом страны. Оно имеет важное значение для организации эффективного регионального управления туристическим сектором. Опираясь на специализацию и на учет особенностей районов, районирование стало одним из факторов повышения эффективности туристско-рекреационной сферы за счет разумного размещения производительных сил и ориентации маркетинговой политики на ключевые особенности районов. Сущность процесса районирования – выявить своеобразные территориальные образования в пространстве и определить их границы. Анализ большого числа теоретических источников показывает, что существует множество определений туристического района в зависимости от критериев и подходов к районированию. Они отражают различные представления о природе и функциях туристического района. Принципы выделения районов также различны: экономические, географические, политические, маркетинговые и многие другие. В учебнике «География туризма» дано следующее определение: «туристско-рекреационной район – это структурно-организованное пространство, целостная часть туристского пространства, обладающая индивидуальными признаками привлекательности и отличающаяся спецификой туристско-рекреационного потенциала, туристских продуктов и услуг для рекреантов, туристов и предпринимателей» [2, с. 15]. Трактовка данного понятия в Концепции, принятой в Болгарии, следующая: «туристический район – это значительная часть страны, в которой существуют условия для формирования конкретной комбинации туристических продуктов, благодаря сочетанию социально-экономических, культурных и природных условий для туризма» [3, с. 10]. При этом подразумевается, что район может являться как объектом собственного маркетинга и рекламы, так и объектом целевого управления со стороны конкретных туристических организаций и муниципалитетов, которые контролируются государством. Таким образом, в Болгарии акцент делается именно на синергизм национального и регионального уровня с целью повышения эффективности маркетинга и наилучшего позиционирования на международном рынке туристических услуг. Концепция туристического деления была разработана в соответствии с требованиями Закона о туризме от 26.03.2013 г. Помимо главной задачи, перед Национальным центром территориального развития (НЦТР) было поставлено еще ряд требований:

- разработать на основе анализа и оценки существующих предложений карту туристического районирования Болгарии, которая должна быть основой развития маркетинга туристических услуг и образования организаций по управлению туристическими районами;
- провести консультации со всеми заинтересованными сторонами для максимального соответствия предлагаемой схемы районирования территории интересам туризма Болгарии.

Согласно ст. 15.1 Закона о туризме, принятого 26.03.2013 г., разделение Болгарии на туристические районы обусловлено необходимостью формирования региональных туристических продуктов и регионального маркетинга для более эффективной работы по привлечению туристов из-за рубежа. В законе прописано также создание организаций по управлению туризмом и определены основные их функции [1]. Туристическое деление страны на регионы не являлось чем-то новым для экспертов в области туризма, государственных органов и местных властей, занимающихся проблемами туризма. Потребность в разделении Болгарии на туристические районы признана почти всеми заинтересованными сторонами в секторе туризма. Это обусловлено общим желанием повышения конкурентоспособности туризма и проведения действенной региональной политики в области туризма с максимальным учетом территориальных особенностей различных частей страны, а также внедрением эффективного регионального маркетинга в целях повышения их узнаваемости потенциальными туристами.

По-нашему мнению, основные выгоды от создания туристических зон и управляющих организаций должны проявиться:

• в объединении всех туристических ресурсов и максимально возможных действий в целях создания национального, разнообразного и конкурентоспособного туристического продукта благодаря их взаимодействию.
• в регионализации национального туристического маркетинга Болгарии для повышения действенности туристического потенциала страны, как в целом, так и отдельных туристических регионов со специфическими особенностями и возможностями для различных видов туризма.

Таким образом, туристическое районирование страны позволит лучше учесть ожидания, требования и интересы различных сегментов туристического рынка, повысит эффективность их взаимодействия в целях максимально возможного развития региональных рынков, особенно отдаленных. Им можно будет оказать государственную поддержку в виде методологического и материально-технического и финансового содействия, в том числе на проведении региональных рекламных кампаний. Все эти усилия должны быть направлены на максимальное продвижение Болгарии на рынке международных туристических услуг в качестве перспективного круглогодичного направления.

В настоящее время районирование Болгарии охватывает всю территорию страны и состоит из девяти районов: Дунав, Стара Планина, Долина Роз, Тракия, Родопи, Рила-Пирин, София, Северное Черноморие, Южное Черноморие, которые достаточно велики, чтобы быть четко узнаваемыми на туристической карте и достаточно компактны для обеспечения эффективного управления ими. Муниципалитет (община) – это самая маленькая административная территориальная единица, используемая для сопоставления границ регионов, т. е. один муниципалитет не может относиться к двум туристическим районам.

Опираясь на опыт других европейских стран, для определения областей в Болгарии были эксперты разработали основные принципы, на которые они опирались при подготовке Концепции:
1. Территориальный охват районов должен соответствовать реальному (включая существующие организационные структуры) или потенциальному развитию туризма.
2. Привлекательность – наличие интересных для туристов мест, достопримечательностей, обеспечивающих богатое «меню» туристических предложений, которое позволит сформулировать конкурентоспособную туристическую программу хотя бы на несколько дней.
3. Туристическая инфраструктура. Регионы должны располагать целым комплексом туристических услуг и соответствующей инфраструктуры для удовлетворения запросов туристов и туристических организаций.
4. Однородность – относительная идентичность природных и социально-экономических условий, ресурсного потенциала, структуры туристского продукта.
5. Территориальная целостность (компактность) - отсутствие территориальной фрагментации территории.
6. Толерантность – стремление сохранить, насколько это возможно, территориальную целостность существующих региональных ассоциаций и других добровольных образований между муниципалитетами, где это не противоречит вышеуказанным критериям.

В каждом территориальном туристическом районе, согласно Закону о туризме, должна быть создана организация по управлению туристическим районом (далее – ОУТР). Организации финансируются за счет взносов участников, фондов Европейского Союза и оказанием платных услуг. Также возможно участие и Министерства туризма в оказании всесторонней поддержки по созданию и функционированию ОУТР в сроки и порядке, установленных распоряжениями данного ведомства. В настоящее время, помощь Министерства туризма заключается в предоставлении информации, проведении тематических встреч, помощь в открытии, в том числе, финансирование расходов на покупку мебели и оборудования, покрытие расходов на участие в выставках. Штаб-квартиры ОУТР расположены в центрах туристических регионов, которые выбирались, исходя из следующих критериев:
• центральное географическое положение и удобная транспортная доступность в области;
• возможность административного взаимодействия с местными властями;
• достаточно высокий уровень реального развития туризма.

Первая подобная организация была создана 30.03.2017 г. в районе Родопи [7].

Болгария обладает относительно широким спектром природных и антропогенно-рекреационных ресурсов, некоторые из которых использовались на протяжении десятилетий, а другие были открыты сравнительно недавно и имеют значительный потенциал для создания как традиционных, так и новых, туристических продуктов. Существуют условия для развития почти всех видов туризма в стране, с широким спектром возможностей в каждой туристической зоне. Поэтому по вопросу специализации туристических регионов долгое время велись дискуссии, в которых принимали участие как представители местной власти, так и эксперты в области туризма из министерств и ведомств. В Болгарии было решено выделить основную, или еще ее на-

зывают «базовой», и расширенную специализацию, которые закреплены в утвержденной Концепции. При этом, основная специализация не является директивной нормой, а служит лишь экспертным ориентиром для региональной стратегии и соответствующего позиционирования туристского продукта. Указанная в документе специализация не ограничивает регионы и муниципалитеты развивать туризм в выбранном ими направлении. Для повышения действенности зарубежной рекламы каждый регион должен иметь свое символическое имя, логотип и рекламное сообщение.

Основная специализация представляет собой сочетание двух видов туризма, которые в совокупности определяют уникальность именно данного регионов. Расширенная включает основную и до трех-четырех дополнительных видов туризма.

В Концепции туристического районирования указана следующая основная специализация туристических районов:

- Дунав – культурный и круизный туризм;
- Стара Планина – горный и экотуризм;
- Область долины Розы – оздоровительный и культурный туризм;
- Тракия – культурный и винный туризм;
- Родопы – горный и сельский туризм;
- Рила-Пирин – горный и религиозный туризм;
- Софийский район – деловой и культурный туризм;
- Варненская область (Северное Черноморие) – морской и спортивный туризм; Бургас (Южное Черноморие) - морской и культурный туризм.

Самым маленьким районом по площади является Долина Роз, на нее приходится 6 % территории и 3 % населения. Этот район, удивительный по своей красоте и потенциальным возможностям для развития туризма, на данный момент генерирует всего 2 % дохода, получаемого Болгарией от туризма. Долгое время по поводу выделения этого района велись дискуссии, стоит ли это делать или нет, т. к. он сильно выбивается из средних показателей по размеру территории и должен быть включен в район Тракия. Но из-за большого потенциала развития этого региона как отдельного перспективного направления, было решено, что он заслуживает гораздо большего внимания и целенаправленного маркетинга. Розовые поля привлекают все больше туристов, особенно из перспективных рынков Азии. Например, Фестиваль роз является самым посещаемым событием японскими гостями в Болгарии [4]. Также в Долине Роз сохранились в хорошем состоянии уникальные исторические памятники древней фракийской культуры.

Следующие по величине территории – два региона Черноморского побережья. Северное Черноморие состоит из 25 муниципалитетов, занимает 9 % площади и 11 % населения проживает в этом районе. В самом маленьком районе по числу муниципалитетов, Южном Черноморие, данные показатели составляют 7 % и 6 %, соответственно. Но с точки зрения туризма, это наиболее сильные районы, на которых приходится 29 % (Северное Черноморие) и 37 % (Южном Черноморие) от дохода данного сектора. Высокие доходы от туризма стали одной из главных причин разделения черноморского побережья Болгарии на два отдельных района, несмотря на общность основной специализации.

Самый большой район на туристической карте Болгарии, который состоит из 67 муниципалитетов, – Дунав. Основная специализация данного района – культурный и круизный туризм. Его центром является Русе, другие региональные города в нем - Видин, Плевен, Русе, Разград, Тырговиште и Силистра. Несмотря на большую территорию, для Дуная характерны самый низкий процент ночевок и всего 2 % от общего туристического дохода. Для увеличения дохода от туристической деятельности в этой районе, необходимо сосредоточить усилия на развитии культурного и исторического туризма, приключенческого и экотуризма.

Область Стара Планина состоит из 32 общин. Основными видами туризма для этого региона являются горный и культурный туризм. Другие виды туризма, которые планируют развивать в регионе, - рекреационный туризм, культурно-исторический, сельский туризм, религиозный и паломнический.

Пловдив является центром одной из самых больших туристических зон - Тракии. Данная зона занимает второе место по количеству муниципалитетов, которых 35, территории и населения, а также на предпоследнем месте по койко-местам, ночевкам и приходам от туризма. В этого регион входят такие крупные города, как: Пазарджик, Пловдив, Хасково, Стара Загора и Ямбол. Акцент сделан на культурный и винный туризм. Расширенная специализация включает все виды делового туризма, городские развлечения и торговый туризм, оздоровительный туризм, приключения и экотуризм.

Горный и сельский туризм развиты в самом южном туристическом регионе на территории страны – Родопах. Его расширенная специализация включает также сельский туризм, курортный туризм, оздоровительный туризм, приключенческий и экотуризм. Региональные города - Смолян и Кырджали. Первый является центром региона. Туристический район Родопи состоит из 27 общин и 5 административных областей. Он является четвертым по размеру территории и количеству койко-мест и ночевок. В настоящее время этот туристический район активно развивается. Первая ОУТР была открыта именно в рай-

оне Родопи, а активная реклама и амбиции местной администрации дают основание полагать, что в скором времени доход от туризма, который сейчас составляет 5 % от общего дохода сектора туризма и путешествий в стране, увеличится.

Несмотря на то, что регион Рила-Пирин находится на предпоследнем месте среди всех регионов по численности населения, но занимает третье место по количеству номерного фонда и делит третье место с Софией по количеству ночей, проведенных туристами в регионе. Центром региона является Благоевград, общее количество муниципалитетов – 23. Горный и религиозный туризм являются основной специализацией региона, а в расширенной специализации – религиозный и паломнический туризм; приключенческий и экотуризм; курортный и оздоровительный туризм; культурно-исторический и фестивальный туризм. Одним из самых популярных городов данного региона является город Банско. Небольшой курортный городок Банско расположился у подножия одного из самых красивых болгарского горных массивов в Болгарии – Пирин. Национальный парк «Пирин» с его изобилием великолепных озер и стремительных рек, пещер и водопадов, многолетних деревьев и редких растений включен в Список ООН национальных парков и заповедников, которые имеют всемирную ценность. В настоящее время, Банско – горнолыжный курорт международного значения: здесь проводят чемпионаты мира по лыжному бегу, кубки мира по альпийским дисциплинам. Несмотря на высокий уровень оснащения и прекрасные условия для катания в этом регионе, Банско – самый бюджетный горнолыжный курорт в ЕС.

Бизнес и культурный туризм является основными видами туризма в регионе Софии, в который входят столица и региональные города Перник и Кюстендил. Это регион с самым большим населением, а по доходам от туризма он занимает третье место после двух черноморских регионов. В Софии расположено столько же муниципалитетов, что и районе Рила-Пирин – 23.

Очевидно, что некоторые туристические районы Болгарии достаточно сильно выделяются по общим показателям, что вызвано неравномерностью туристического развития и территориальными особенностями. Если провести анализ в других европейских странах, то мы увидим, что диспропорции характерны и для них. Так, в Хорватии, площадь которой почти в два раза меньше Болгарии (56 594 кв. км), а общий вклад туризма в экономику страны в два раза больше (24,7 %), выделено 10 туристических районов [8]. Самый маленький район по площади – Загреб, но на него приходится 18 % населения, а на район Истра всего 5 % населения, зато 30 % проведенных туристами ночей. В Румынии в настоящее время официально принятых туристических районов с целью продвижения их на рынок нет. Болгарию и Румынию часто сравнивают. Данные страны имеют много общего: два унитарных государства, республики с парламентским управлением, имеют высокий природный и культурный потенциал для развития туризма, который пока еще слабо реализован. Входят в ЕС, но не входят в Шенгенскую зону по причине недостаточной борьбы с коррупцией и преступностью, по мнению некоторых стран Шенгенского соглашения. Румыния почти в два раза больше Болгарии по площади (238 000 кв. км), но при этом общий вклад в экономику всего 5,1 % в 2016 [8]. Одной из причин низкого дохода от сектора туризма и путешествий называют отсутствие грамотного районирования с точки зрения маркетинга. Из-за отсутствия четко выделенных туристических районов, в рекламных материалах и на сайтах используют исторические районы. На основании проведенного анализа по заказу Министерства туризма Болгарии были получены необходимые для анализа количественные показатели районов в Румынии. Всего выделены 9 районов, самые маленькие по площади – Макамуреш и Буковина, на них приходится всего 4 % и 2 % ночевок, самый большой – Трансилвания (22 % площади и 24 % ночевок) [3].

Неравномерное распределение по площади и по степени развитости туристических услуг характерно и для других стран, участвующих в анализе, проведенном (далее – НЦТР) (табл. 1).

*Таблица 1*

**Анализ опыта туристического районирования в других странах**

| Показатели | Страна | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Ирландия | Хорватия | Румыния | Болгария |
| Относительный размер самых больших районов (% от общего) | | | | |
| Площадь | 20 | 27 | 22 | 21 |
| Население | 28 | 27 | 29 | 23 |
| Количество койко-мест | 33 | 27 | 30 | 37 |
| Количество ночевок | 36 | 30 | 24 | 37 |

*Окончание таблицы 1*

| Показатели | Страна | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Ирландия | Хорватия | Румыния | Болгария |
| Относительный размер самых маленьких районов (% от общего) | | | | |
| Площадь | 1 | 1 | 4 | 6 |
| Население | 9 | 3 | 3 | 5 |
| Кол-во койко-мест | 9 | 1 | 2 | 2 |
| Кол-во ночевок | 7 | 1 | 2 | 2 |
| Соотношение самого большого района к самому маленькому | | | | |
| Площадь | 20,0 | 27 | 5,5 | 3,5 |
| Население | 3,1 | 9 | 9,7 | 4,6 |
| Кол-во койко-мест | 3,7 | 27 | 15,0 | 18,5 |
| Кол-во ночевок | 5,1 | 30 | 12,0 | 18,5 |

*Источник: [3].*

При международном сравнении в Болгарии особо выделяется единственное Южное Черноморие (37 % от ночевок и количества койко-мест), что еще раз подтверждает правильность разделения побережья Черного моря в Болгарии на два региона.

Туризм – это быстрорастущий сектор, который является одним из факторов экономического роста в Болгарии. Решающее место в его развитии и повышения социально-экономической эффективности играет устойчивая и конкурентная стратегия развития. Характерно, что местные и частные интересы в развитии туризма не всегда позволяют предложить достаточно привлекательный и качественный туристический продукт, что требует межрегионального взаимодействия, расширения возможностей и объединения усилий в удовлетворении ожиданий, требований и интересов различных туристических рынков. В этом смысле районирование стран в целом, и Болгарии в частности, должно стать необходимым шагом на пути формирования и международного позиционирования разнообразного и конкурентоспособного туристического продукта.

В современном мире высокой конкуренции и огромного количества информации правильное позиционирование уникальных особенностей регионов и создание позитивного имиджа страны в целом, является эффективным инструментом увеличения въездного потока. Это положительно влияет и на позицию государства на мировой арене, как в экономическом, так и политическом плане, способствует привлечению инвестиций в страну. На наш взгляд, опыт Болгарии может быть адаптирован и в России. Болгария считается самой передовой страной по туристско-географическим исследованиям среди стран Центральной и Восточной Европы [2]. Поэтому и сама Концепция, и проведенный НЦТР анализ опыта большинства развитых стран в рамках подготовки и обоснования предложенных районов представляют ценность для нашей страны. Принятая Концепция туристического районирования получила высокую оценку экспертной группы из туроператоров, туристических агентств и других представителей туристического бизнеса: нет ни одного категорически отрицательного мнения и более 87 % респондентов полностью согласны с предложенными районами. По нашему мнению, грамотное районирование с целью более эффективного маркетинга является необходимым элементом для увеличения въездного потока и качественного управления туризмом и в России. Это поможет проведению эффективной маркетинговой политики и увеличению доли рынка.

**Библиографический список**


1. Закон Республики Болгарии о туризме от 26.03.2013 г. – София: Сиби, 2013. – 176 с.
2. География туризма: учебник / В. И. Кружалин [и др.]. — М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. — 336 с.


**References**


1. Zakon Respubliki Bolgarii o turizme ot 26.03.2013 g. [*The information environment of innovative activity*]. Sofia, Sibi, 2013. 176 p.
2. Kruzhalin V. I., etc. Geografija turizma: uchebnik [*Geography of tourism*]. Moscow, Federal Agency for Tourism, 2014. 336 p.

3. Концепция туристического районирования в Болгарии (окончательный проект) // Министерство туризма Болгарии. – София, 2015. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/raionirane/koncepcia.pdf (дата обращения: 01.02.2018).
4. Официальный сайт Министерства туризма Болгарии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.tourism.government.bg/bg (дата обращения: 21.01.2018).
5. Сезонность в туристическом секторе // Евростат. Статистические данные, 2017, июль [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Seasonality_in_the_tourist_accommodation_sector (дата обращения: 20.01.2018).
6. Международный туризм в Болгарии (январь-декабрь 2016 г.) // Министерство туризма Болгарии [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/documents/2017-01/bg_tourism_january_december_2016.pdf (дата обращения: 01.02.2018).
7. Отчет о деятельности и инициатив Министерства туризма в Болгарии // Министерство туризма Болгарии [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.government.bg/fce/001/0211/files/18_MT.pdf (дата обращения: 01.02.2018).
8. Мировой атлас данных: // Khoema. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://knoema.com/atlas/Bulgaria/GDP-per-capita-based-on-PPP (дата обращения: 21.01.2018).
9. Минеральные источники Болгарии – опознанное неопознанное богатство // Обекти. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.obekti.bg/zemya/mineralnite-izvori-na-blgariya-poznatoto-nepoznato-bogatstvo (дата обращения: 11.01.2018).

3. Koncepcija turisticheskogo rajonirovanija v Bolgarii (okonchatel›nyj proekt), Sofia, 2015 [*The concept for tourism zoning of Bulgaria (final draft), Sofia, 2015*], Ministry of Tourism of the Republic of Bulgaria, 2018. Available at: http://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/raionirane/koncepcia.pdf (Accessed: 01.02.2018).
4. Official website of the Ministry of Tourism of the Republic of Bulgaria. Available at: http://www.tourism.government.bg/bg (Accessed: 21.01.2018).
5. Sezonnost' v turisticheskom sektore, ijul' 2017 [*Seasonality in the tourist accommodation sector, July 2017*], Eurostat. Available at: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Seasonality_in_the_tourist_accommodation_sector (Accessed: 20.01.2018).
6. Mezhdunarodnyj turizm v Bolgarii (janvar'-dekabr' 2016 g.) [*International tourism in Bulgaria (January-December 2016)*]. Ministry of Tourism of the Republic of Bulgaria. Available at: http://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/documents/2017-01/bg_tourism_january_december_2016.pdf (Accessed: 01.02.2018).
7. Otchet o dejatel'nosti i iniciativ Ministerstva turizma v Bolgarii. [*Report of the activities and initiatives of the Ministry of tourism in Bulgaria*]. Available at: http://www.government.bg/fce/001/0211/files/18_MT.pdf (Accessed: 01.02.2018).
8. World Data Atlas. Khoema. Available at: https://knoema.com (Accessed: 21.01.2018).
9. Mineral'nye istochniki Bolgarii – opoznannoe neopoznannoe bogatstvo [*The mineral springs of Bulgaria - the known unknown wealth*]. Available at: https://www.obekti.bg/zemya/mineralnite-izvori-na-blgariya-poznatoto-nepoznato-bogatstvo (Accessed: 11.01.2018).

УДК 338.32 JEL O38 DOI 10.26425/2309-3633-2018-2-26-31
Получено 22.02.2018 Одобрено 20.03.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Захарова Л.Ф.**
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва
**e-mail:** zaharovaliliya@rambler.ru

**Новиков С.В.**
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт» национальный исследовательский университет)», г. Москва
**e-mail:** ncsrm@mail.ru

# Оценка научно-технических проектов приоритетных направлений развития на основе критерия потребительной стоимости

**Аннотация**

В статье рассмотрены проблемы эффективности оценивания и отбора научно-технических проектов приоритетных направлений развития национальной экономики для их финансирования из федерального бюджета Российской Федерации. Предложено совершенствование существующих конкурсных процедур с использованием разработанного инструментария оценки конечного результата - совокупного продукта научно-технического проекта, рассматриваемого как совокупность всевозможных товарных выходов, имеющих полезность в различных отраслях экономики, в том числе в качестве конверсионных решений. Для целенаправленного использования инвестиционных ресурсов государства в стратегически эффективных направлениях при отборе проектов предложено осуществлять их привязку к аллокационно сгруппированным отраслям экономики, в качестве которых рассматриваются отрасли стратегического ядра, а также отрасли I-го и II-го рода. Показатель совокупного продукта проекта оценивается его потребительной стоимостью как аддитивная форма свертки частных показателей технического качества всевозможных товарных выходов проекта с использованием оценки их маркетинговой поддержки на возможных рынках сбыта. В статье рассматриваются организационно-процедурные схемы предлагаемых решений по совершенствованию оценки научно-технических проектов, а также экономико-математический инструментарий ранжирования представляемых для финансирования из государственного бюджета научно-технических проектов приоритетных направлений развития российской экономики. Поликритериальная оценка конечного результата проекта и использование в качестве результирующего оценочного показателя критерия потребительной стоимости совокупного продукта позволяет объективизировать сложные процедуры конкурсных отборов крупномасштабных проектов, повысить их экономическую результативность, что подтверждается проведенными апробационными исследованиями на примере проекта создания и производства многофункциональной бортовой радиолокационной аппаратуры.

**Ключевые слова:**

контрактная система, научно-технический проект, конкурсный отбор, потребительная стоимость проекта, коммерциализация, государственная поддержка инноваций, приоритетные направления развития.

**Zakharova L.F.**
Candidate of Economic Sciences, Moscow aviation Institute (National Research University), Moscow
**e-mail:** zaharovaliliya@rambler.ru

**Novikov S.V.**
Candidate of Economic Sciences, Moscow aviation Institute (National Research University), Moscow
**e-mail:** ncsrm@mail.ru

# Assessment of scientific and technical projects of priority directions of development based on the criterion of use value

**Abstract**

The article deals with the problems of efficiency of evaluation and selection of scientific and technical projects of priority development directions of the national economy for their financing from the federal budget of the Russian Federation. The improvement of existing competitive procedures is proposed using the developed tool for the evaluation of the final result - the aggregate product of a scientific and technical project, considered as a set of all possible product outputs that have utility in various sectors of the economy, including as conversion solutions. For targeted use of the state's investment resources in strategically effective areas, when selecting projects, it is proposed to link them to allocatively grouped sectors of the economy which consider the sectors of the strategic core as well as sectors of the I and II kind. The indicator of the aggregate product of the project is estimated by its use value as an additive form of convolution of the partial indicators of technical quality of all possible project outputs using the evaluation of their marketing support in possible sales markets. The article deals with the organizational and procedural schemes of proposed solutions for improving the evaluation of scientific and technical projects, as well as the economic and mathematical tools for ranking the priority directions for the development of the Russian economy for the financing of scientific and technical projects from the state budget. A polyciritorial evaluation of the final result of the project and use of the aggregate product as a resultant estimator of the use-value criterion makes it possible to objectify complex procedures for competitive selection of large-scale projects, increase their economic performance, as confirmed by the approbation studies on the example of the project for the creation and production of multifunctional on-board radar equipment.

**Keywords:**

contract system, scientific and technical project, competitive selection, the use value of the project, commercialization, state support for innovation, priority areas of development.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Ключевым фактором роста национальной экономики является отбор и своевременная реализация высокоэффективных научно-технических проектов и программ приоритетных направлений развития. Однако в силу сложности объектов выбора, многогранности организационных процессов, их практической неотработанности перед организаторами и участниками встают проблемы совершенствования как формы, так и содержания этой области управленческой деятельности и, в первую очередь, объективизации оценки конечного результата научно-технических проектов и программ.

Правительственный документ «Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации», утвержденный 2.07.2010 г. № 588 с дополнениями, вступившими в силу 1.01.2018 г., определяет эффективность государственной программы Российской Федерации (далее – РФ) на основе оценки целевых индикаторов, показателей и программных мероприятий [1]. При этом критерии экономической и социальной эффективности проектов и программ конкретизируются либо в частностях, либо представлены слишком обобщенными показателями-индикаторами, что не позволяет выявить и оценить результат проекта для его целенаправленного и эффективного отбора.

Аналогичные положения относительно оценки эффективности государственных программ и проектов представлены в правительственных документах, которые имеют достаточно общий характер, не конкретизируют показатели, необходимые для оценки эффективности крупномасштабных научно-технических проектов и программ, как в части общественно-социальной эффективности, так и в части потребительной полезности их результатов [2; 3; 4]. В методических рекомендациях Министерства экономического развития РФ и Госкомитета по строительству РФ оценку эффективности инвестиционных проектов проводят по трем позициям: коммерческой, бюджетной и экономической [7]. В сводном отчете «Сведения о достижении плановых значений показателей (индикаторов) по государственным программам за 2016 год» говорится о необходимости проведения работ по совершенствованию состава показателей госпрограмм, в том числе о необходимости обеспечить сопоставимость ключевых показателей с документами стратегического планирования [5].

Следовательно, актуальность проблемы «нераспыления» средств, представленной на правительственном уровне, в документах и Посланиях Президента РФ Федеральному Собранию РФ, остается в силе. Вследствие своей сложности эта проблема никогда не потеряет своего значения. Однако продвижение, отдельные шаги могут привнести положительные результаты. В отличие от направлений развития, указывающих пути движения, проекты и программы должны иметь четкий конечный результат. Таковым должен быть совокупный продукт проекта.

Формализовано совокупный продукт проекта (СПП) может быть записан в следующем виде [6]:

$$\text{СПП}_j = \sum_i \sum_q \text{ТФ}_{qij} = \sum_i \sum_q (\text{КТФ}_{qij} + \text{ПТФ}_{qij}), \qquad (1)$$

где $\text{ТФ}_{ij}$ – всевозможные товарные формы (выходы) по i-му подпроекту в составе *j*-го проекта; $\text{КТФ}_{ij}$ – конечные товарные формы в рамках подпроекта *i* в составе проекта *j* (финальное изделие, комплексная инновационно-техническая система); $\text{ПТФ}_{ij}$ – промежуточные и побочные товарные формы в виде материально-вещественных и нематериально-вещественных товаров (компоненты и комплектующие, активы МИПов, элементы технологий, информационных систем и т. д.).

Формализация представления конечного результата научно-технических проектов в виде совокупного продукта позволяет не только сконцентрировать внимание и усилия их разработчиков на полезности всевозможных промежуточных и сопутствующих товарных выходов при создании сложной финальной научно-технической продукции, но и оценить проект единым показателем потребительской результативности, что, в свою очередь, дает возможность объективно сравнивать различные проекты.

Предлагаемая ценностно-ориентированная модель управления общественно значимыми научно-техническими проектами представлена на рисунке 1.

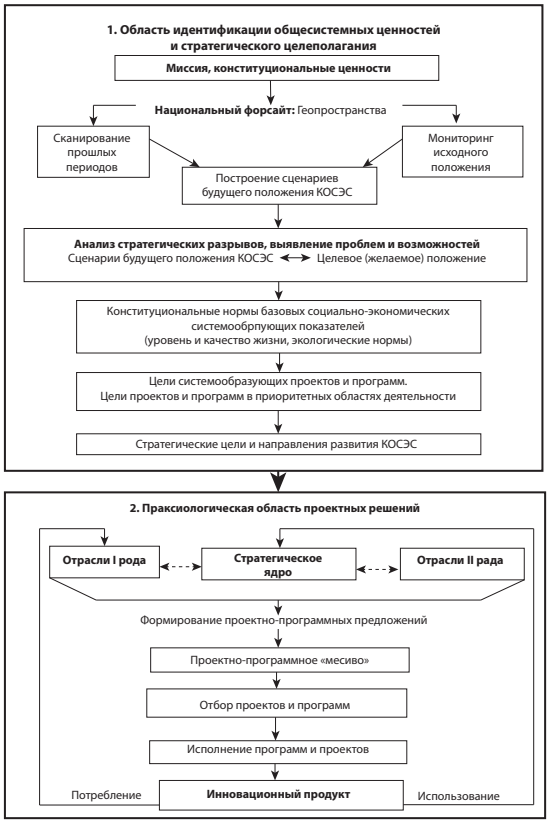
Модель включает два основных модуля:

1) область идентификации общесистемных ценностей и стратегического целеполагания;
2) праксиологическую область проектных решений.

В модели интегрировано решение проблем стратегического целеполагания с формированием общесистемных ценностей. Ее основными компонентами предусмотрено использование механизма национального форсайта. Должное место получает система показателей экономического роста. При этом национальная экономика рассматривается с позиций системного подхода и идентифицируется как крупномасштабная организационно-социальная экономическая система (КОСЭС), имея ввиду систему координат (соответственно организационных, социальных, экономических) и масштабы, в которых развивается современное общество [8; 9].

Праксеологический аспект ценностно-ориентированной модели заключается в выборе приоритетов для отбора проектов и программ, формировании аллокационных структур экономики, формировании проектно-программных предложений, моделировании их оценочных параметров для отбора и получения статуса государственных с последующим приоритетным финансированием и реализацией.

Крупномасштабные научно-технические проекты институционального значения – общенациональные проекты в системообразующих отраслях экономики.




*Составлено авторами по материалам исследования.*

**Рис. 1.** Ценностно-ориентированная модель проектного управления.

Системообразующие отрасли экономики – это те виды деятельности, которые определяют ее общее положение в геопространстве сегодня и будут определять его в перспективе [9]. Для их выделения необходимо осуществить стратегическую структуризацию национальной экономики. Это позволит провести аллокационное сосредоточение ресурсов на глобальных стратегических системообразующих направлениях деятельности [10].

Аллокация стратегических ресурсов национальной экономики осуществляется по следующим группам отраслей.

1-я группа – отрасли стратегического ядра: передовые ключевые отрасли, которые при расширении и взаимодействии стимулируют экономический рост национальной экономики;

2-я группа – отрасли I-го рода отрасли социальной сферы: непроизводственные отрасли российской экономики;

3-я группа – отрасли II-го рода – отрасли материального и нематериального производства, создающие материальные и нематериальные блага.

Таким образом, механизмом реализации миссии является совокупность проектов и программ институционального масштаба в системообразующих отраслях экономики.

Процедуру отбора проектов предлагается проводить на основе оценки полезности их всевозможных товарных выходов. Интегральный показатель полезности проекта обозначим потребительной стоимостью. Его расчетное значение определяется исходя из значений потребительных стоимостей каждого возможного товарного выхода проекта с учетом приоритетности направлений экономического развития, к которому принадлежит рассматриваемый проект, рейтинга аллокационной группировки отрасли – возможного потребителя промежуточных продуктов проекта, а также значимости каждой из возможных товарных форм данного проекта. Свертка данных показателей осуществляется формулой аддитивного вида. Для оценки потребительных стоимостей отдельных товарных выходов научно-технического проекта будем использовать интегральный показатель качества этих товаров, в состав которого включены:

- показатели технического совершенства;
- показатели технической новизны;
- показатели, оценивающие маркетинговую поддержку продуктов проекта на возможных рынках сбыта.

Показатели технического совершенства товаров рассчитывают в сравнении их технико-эксплуатационные параметров с параметрами изделия-эталона. В качестве эталонного рассматривают лучшее изделие мирового уровня имеющееся или проектируемое. Техническую новизну каждой товарной формы определяют количеством патентов на изобретения, полезные модели и промышленные образцы, полученным в ходе работы над проектом по каждой товарной форме, рассматриваемой в качестве возможного товарного выхода по данному проекту.

Интегральный показатель качества совокупного продукта проекта определяют частными показателями технического качества каждой товарной формы с учетом их веса, а также показателем их маркетинговой поддержки.

Возможности маркетинговой поддержки технического качества проекта оценивают следующим выражением:

$$m_{ij} = \begin{cases} 0,1 \Rightarrow \text{отсутствуют основные компоненты маркетинговой поддержки;} \\ 0,5 \Rightarrow \text{основные компоненты маркетинга представлены на удовлетворительном уровне;} \\ 1 \Rightarrow \text{маркетинговая поддержка представлена на высшем уровне,} \end{cases} \quad (2)$$

где $m_{ij}$ – значимость маркетинговой поддержки подпроекта *i* в составе проекта *j*.

Оценка $I^{к}_{isj}$ интегрального показателя инновационного качества подпроекта *i*, реализуемого в *s*-й аллокационной группе (*s*=1 для отраслей стратегического ядра; *s*=2 для отраслей I-го рода; *s*=3 для отраслей II-го рода), в составе проекта *j*:

$$I^{k}_{isj} = I^{тк}_{isj} m_{isj} , \quad (3)$$

Оценка приведенных затрат $S_{qij}$ каждого из товарных выходов *q* подпроекта *i* проекта *j* с учетом вероятных доходов от их реализации $Д_{qij}$:

$$S_{qisj} = (E_{Н} I_{n_{qisj}} + C_{qisj}) - Д_{qisj} , \quad (4)$$

где $I_{n_{qisj}}$ – размер инвестиционных расходов по товарной форме *q*; $E_{Н}$ – коэффициент эффективности в соответствии с методическими рекомендациями официальных структур РФ [6]; $C_{qisj}$ – текущие затраты (себестоимость) товарной формы *q*.

Коэффициент $k_j$ потребительной стоимости проекта определим по формуле:

$$k_j = \frac{ППС_j B_{тyj}}{C_j / B_{кyj}} , \quad (5)$$

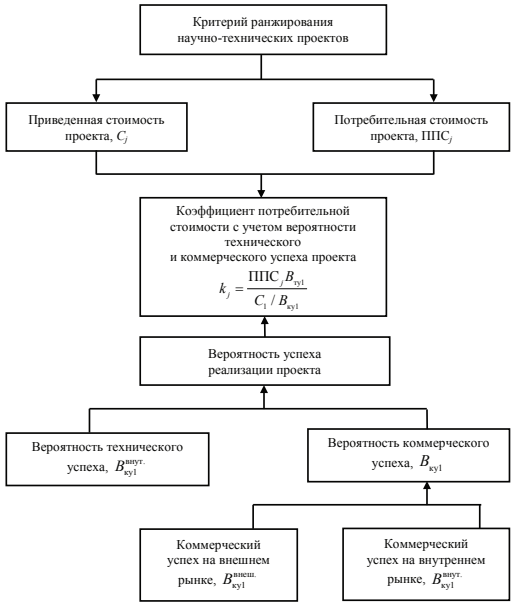
где $B_{Tyj}$ – вероятность технического успеха проекта; $B_{кyj}$ – вероятность коммерческого успеха проекта рассчитывается как вероятность коммерческого успеха ее товарных выходов на внутреннем и внешнем рынках:

$$B_{кyj} = B^{внеш.}_{кyj} + B^{внут.}_{кyj} . \quad (6)$$

Структурные компоненты критериального показателя потребительной стоимости представлены на рисунке 2.

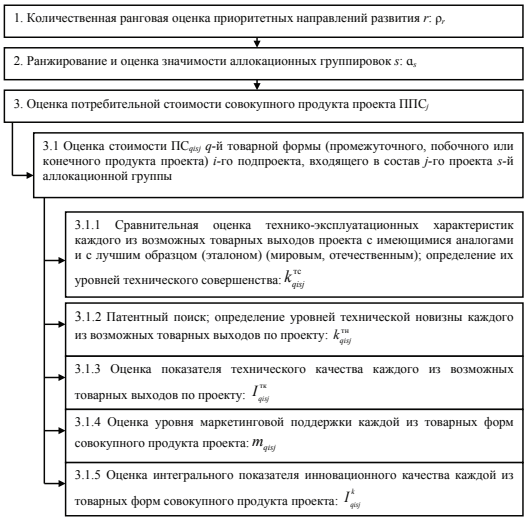
Процедурная схема отбора научно-технических проектов и представлена на рисунке 3.

Кортежный ряд приоритетных проектов формируют на основе значений коэффициентов потребительной стоимости по каждому проекту. Проекты кортежного ряда для целей финансирования и присвоения категории «государственных» отбирают по критерию:




*Составлено авторами по материалам исследования.*

**Рис. 2.** Структурные компоненты критериального показателя потребительной стоимости.




*Составлено авторами по материалам исследования.*

**Рис. 3.** Предлагаемая процедура формирования научно-технических проектов (окончание).

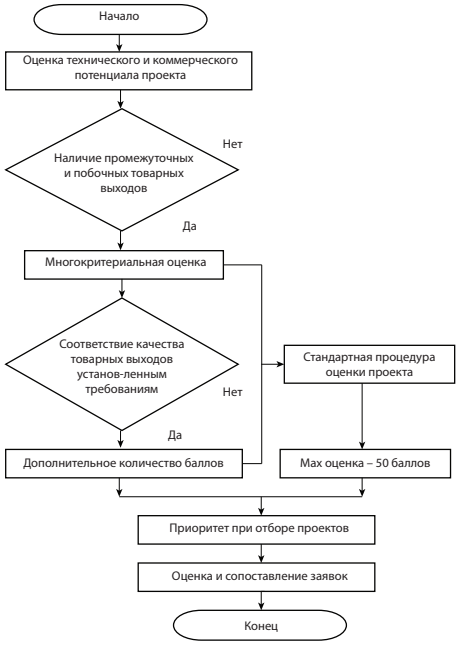
$$\sum_{i=1}^{J} k_j x_j \to \max \quad (7)$$

при ограничениях и условиях:

$$\begin{cases} \sum_j \sum_i S_{ij} x_j \le \lim F_{in}; \\ x_j = \begin{cases} 0 - \text{отклоняется;} \\ 1 - \text{принимается,} \end{cases} \end{cases} \quad (8)$$

где $\lim F_{in}$ – лимитируемый объем финансовых ресурсов на реализацию проектов по приоритетным направлениям развития.

Процедура исполнения рассмотренного инструментария по отбору научно-технических проектов приоритетных направлений развития научно-технологического комплекса России с учетом модифицированных параметров оценки конкурсных заявок в результате введения дополнительных критериев представлена на рисунке 4.




*Составлено авторами по материалам исследования.*

**Рис.4.** Предлагаемая процедура оценки проекта.

Апробационным полигоном предложенных решений является группировка предприятий, ориентированных на проектирование и изготовление многофункциональных бортовых радиолокационных станций (далее – МБРЛС). В качестве совокупного продукта научно-технического проекта создания инновационного изделия МФ-2 модельного ряда МБРЛС рассматривают наряду с финальным изделием также его комплектующие: малогабаритные радары $K_a$- и X-диапазонов, а также специализированная вычислительная машина с оригинальным программным обеспечением. Потребителями элементов совокупного продукта полигонного проекта выбраны следующие отрасли: радиоэлектроника, гражданская и военная авиация, образовательная сфера, а также ряд других отраслей. Проведенные расчеты с использованием предложенного инструментария показали, что увеличение прогнозируемого годового экономического эффекта от использования предложенного показателя потребительной стоимости совокупного продукта проекта в среднем ожидается на уровне 14 млн руб. При этом срок окупаемости проектных инвестиций сократится на один год по сравнению с базовым значением.

**Выводы:**

1. Несмотря на разнообразие разрабатываемых научно – технических проектов приоритетных направлений развития научно-технологического комплекса России возможна и необходима их унификация, которая заключается, прежде всего, в формировании развернутого результата их реализации, что позволит усовершенствовать управленческие многокритериальные процедуры формирования и отбора проектов.
2. Существующая практика и многочисленные научные работы в области проектного управления полностью не снимают проблем эффективного процедурно-содержательного характера формирования и отбора сложных научно-технических проектов и поэтому, оставаясь базовыми, требуют дальнейшего совершенствования.
3. Предлагаемые к отбору научно-технические проекты приоритетных направлений развития России необходимо формализовать с использованием показателей, как их стратегической ориентированности, так и ценностно-потребительной результативности, обеспечивающей повышение конкурентоспособности всевозможных отраслей – потенциальных потребителей их продукции.
4. Апробация предложенных решений по совершенствованию процедур формирования и отбора научно-технических проектов приоритетных направлений развития для государственного финансирования с использованием критерия потребительной стоимости показала существенный прирост экономического эффекта от их реализации.

**Библиографический список**

1. Постановление Правительства РФ от 2.07.2010 г. (ред. от 15.11.2017 г.) № 588 «Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ РФ» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2018 г.). – Собрание законодательства РФ. – 09.08.2010, № 32, ст. 4 329.
2. Постановление Правительства РФ от 12.10.2017 г. № 1 242 «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ

**References**

1. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 2.08.2010 g. v red. ot 15.11.2017 № 588 «Ob utverzhdenii poryadka razrabotki, realizacii i ocenki ehffektivnosti gosudarstvennyh programm RF» [*The decree of the RF Government dated August 2, 2010 as amended dated on 15.11.2017 № 588 «On approval of the procedure for the development, implementation and evaluation of the effectiveness of state programs of the Russian Federation»*] (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.01.2018). Sobranie zakonodatel›stva RF, 09.08.2010, № 32, st. 4329.

Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.gov.ru (дата обращения: 18.02.2018).

3. Приказ Министерства экономического развития РФ от 15.11.2017 г. № 607 «Об утверждении Методических рекомендаций по проведению ранжирования проектов (программ) и ведомственных целевых программ с учетом оценки достижения целей государственных программ Российской Федерации». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284067/
4. Приказ Министерства экономического развития РФ от 9.06.2017 г. № 285 «Об утверждении методики расчета показателей (индикаторов) государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221569/
5. Сводный отчет «Сведения о достижении плановых значений показателей (индикаторов) по государственным программам за 2016 год». – Официальный портал Госпрограмм РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://programs.gov.ru/opendata/ (дата обращения: 18.02.2018).
6. Новиков, С. В. Национальная экономика как крупномасштабная организационная социально-экономическая система (КОСЭС) // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 6. – С. 125-132.
7. Косов, В. В. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Вторая редакция. Официальное издание / В. В. Косов, В. Н. Лившиц, А. Г. Шахназаров. – М.: Экономика, 2000 – 421 стр.
8. Захарова, Л. Ф. Управление конкурсным отбором высокотехнологичных научно – технических проектов / Л. Ф. Захарова, С. В. Новиков– М.: Изд-во МАИ, 2016. – 160 с.
9. Посталюк М. П. – Управление инноватизацией институциональной системы как фактор устойчивого развития российской экономики / М. П. Посталюк, Д. С. Андрианов, Т. М. Посталюк // Проблемы экономики. – 2017. – № 3 (63). – С. 10-14.
10. Формирование хозяйственного механизма трансформации инновационного развития социально – экономических систем. Монография. Под общ. ред. М. Н. Дудина – М.: Издательство «Элит», 2015. – 400 с.

2. Postanovlenie Pravitel›stva RF ot 12.10.2017 g. № 1242 «O razrabotke, realizacii i ob ocenke ehffektivnosti otdel›nyh gosudarstvennyh programm Rossijskoj Federacii». [*The RF Government decree dated on 12.10.2017 № 1242 «On the design, implementation and evaluation of the effectiveness of individual state programs of the Russian Federation»*]. Available at: http://www.pravo.gov.ru (accessed:18.02.2018).
3. Prikaz Ministerstva ehkonomicheskogo razvitiya RF ot 15.11.2017 g. № 607 «Ob utverzhdenii Metodicheskih rekomendacij po provedeniyu ranzhirovaniya proektov (programm) i vedomstvennyh celevyh programm s uchetom ocenki dostizheniya celej gosudarstvennyh programm Rossijskoj Federacii» [*The order of the Ministry of economic development of the Russian Federation dated on 15.11.2017 № 607 «on approval of Methodological recommendations for the ranking of projects (programs) and departmental target programs, taking into account the assessment of the goals of the state programs of the Russian Federation*. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284067/
4. Prikaz Ministerstva ehkonomicheskogo razvitiya RF ot 09.06.2017 g. № 285 «Ob utverzhdenii metodiki rascheta pokazatelej (indikatorov) gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii «EHkonomicheskoe razvitie i innovacionnaya ehkonomika». [*The order of the Ministry of economic development of the Russian Federation of 09.06.2017 № 285 «on approval of the methodology for calculating indicators (indicators) of the state program of the Russian Federation «Economic development and innovation economy»*]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221569/
5. Svodnyj otchet «Svedeniya o dostizhenii planovyh znachenij pokazatelej (indikatorov) po gosudarstvennym programmam za 2016 god» [*Summary report 2016 «data on achievement of planned values of indicators (indicators) on the state programs for 2016»*]. Oficial›nyj portal Gosprogramm RF. Available at: https://programs.gov.ru/opendata/ (accessed: 18.02.2018).
6. Novikov S. V. Nacional›naya ehkonomika kak krupnomasshtabnaya organizacionnaya social›no-ehkonomicheskaya sistema (KOSEHS) [*National economy as a major organisational socio-economic system (COSES)*] // Vestnik universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya) [*University Bulletin (State University of Management)*], 2014, I. 6, pp. 125-132.
7. Kossov V. V., Livshits V. N., Shahnazarov A. G. Metodicheskie rekomendacii po ocenke ehffektivnosti investicionnyh proektov i ih otboru dlya finansirovaniya. [*Methodological recommendations for evaluating the effectiveness of investment projects and their selection for financing*]. Vtoraya redakciya. Oficial'noe izdanie. M.: Ehkonomika, 2000. 421 p.
8. Zakharova L. F., Novikov S. V. Upravlenie konkursnym otborom vysokotekhnologichnyh nauchno – tekhnicheskih proektov. [*Management of competitive selection of high-tech scientific and technical projects*]. M.: Izd-vo MAI, 2016. 160 p.
9. Postalyuk M. P., Andrianov D. S., Postalyuk T. M. Upravlenie innovatizaciej institucional›noj sistemy kak faktor ustojchivogo razvitiya rossijskoj ehkonomiki. [*Management innovatsia institutional system as a factor of sustainable development of the Russian economy*]. Problemy ehkonomiki. 2017, I. 3 (63), pp. 10-14.
10. Formirovanie hozyajstvennogo mekhanizma transformacii innovacionnogo razvitiya social›no – ehkonomicheskih sistem [*Formation of economic mechanism of transformation of innovative development of social and economic systems*]. Monografiya. Pod obshch. red. M. N. Dudina – M.: Izdatel'stvo «Elit», 2015. 400 p.

УДК 334 JEL M11 DOI 10.26425/2309-3633-2018-2-32-38

Получено 28.02.2018 Одобрено 15.03.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Рамазанов Ш.М.**

аспирант, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

**e-mail:** shamil.ramazanov.61@gmail.com

# Управление элементами футбольной инфраструктуры после Чемпионата мира 2018: зарубежный опыт и российские перспективы

**Аннотация**

В статье рассмотрены управленческие и финансовые аспекты проведения Чемпионата мира (далее – ЧМ) 2018 г. по футболу в России. Проанализирован зарубежный опыт, в частности, характерные особенности подготовки и проведения ЧМ по футболу в Бразилии в 2014 г. При подготовке к ЧМ 2014 г. Бразилия потратила почти 3 млрд долл. США на строительство новых стадионов и реконструкцию уже имеющихся. Однако при строительстве был оставлен без внимания тот фактор, что некоторые арены находятся вдали от мест базирования популярных бразильских клубов, что привело к серьезным проблемам с заполняемостью и огромным финансовым потерям. На основе анализа российского опыта выявлена и обоснована необходимость комплексного подхода в управлении объектами спортивной инфраструктуры со стороны федеральных и муниципальных органов власти, а также разработки долгосрочной программы развития. В этом документе должны быть отражены конкретные экономические и законодательные инициативы отдельных государственных структур. По результатам проведенного исследования автором сформулированы возможные направления эффективного использования объектов спортивной инфраструктуры после проведения мероприятия, которые могут быть объединены в три группы. Спортивное использование подразумевает использование данных объектов по прямому назначению в качестве арен для проведения футбольных матчей, а также соревнований по другим видам спорта (например, хоккей, баскетбол, бокс и другие). Коммерческое использование предполагает сдачу в аренду территории и помещений стадионов. Культурно-развлекательное использование заключается в проведении выставок, концертов, форумов и конференций, а также общегородских праздников, корпоративных и общественных мероприятий. Возможно также комбинированное использование, то есть совмещение нескольких из вышеуказанных трех вариантов.

**Ключевые слова:**

чемпионат мира по футболу, спортивная инфраструктура, спортивный менеджмент, стадионы чемпионата, окупаемость спортивных объектов, использование спортивных объектов для территориального маркетинга, использование объектов спортивной инфраструктуры, Россия, Бразилия.

**Ramazanov Sh.M.**

Postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

**e-mail:** shamil.ramazanov.61@gmail.com

# Managing football infrastructure objects after World Cup 2018: foreign experience and Russian perspectives

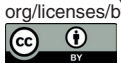
**Abstract**

In the article managerial and financial aspects of holding FIFA (фр. Federation Internationale de Football Association) World Cup 2018 in Russia are disclosed. Foreign experience was analyzed, in particular, outstanding characteristics of holding FIFA World Cups in Brazil 2014. While having prepared for the World Cup 2014, Brazil spent almost 3 bln USD on building new stadiums and restructuring of existing ones. However, no attention was paid to remoteness of the arenas to popular football clubs' locations, which led to serious problems with match - attendance and huge financial loses. Based on the analysis of Russian experience the need of complex approach to management of sports infrastructure objects as well as the development of a long-term development program on the part of federal and municipal regulatory bodies was identified and justified. This document is expected to reflect specific economic and legislative guidelines of stand-alone governmental structures. On the ground of the carried out survey, potential directions of subsequent utilization of sports infrastructure objects were formulated by the author which should be included into three groups. Sports-oriented exploitation implicates direct use of the objects in the capacity of arenas for conducting football matches and other competitions as well as other sports competitions (for instance, hockey, basketball, boxing and others). Commercial use supposes lease of territories and premises of the stadium. Culturally recreational use is about holding exhibitions, concerts, forums and conferences as well as citywide festivals, corporate and public events. Combination of mentioned above variants of use is possible.

**Keywords**:

FIFA World Cup, sports infrastructure, sports management, stadiums of FIFA World Cup, stadiums of FIFA World Cup, payback of sports infrastructure objects, use of sports objects for place marketing, recreational use of sports infrastructure objects, Russia, Brazil.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



В 2018 г. пройдет первый в истории России Чемпионат мира по футболу. Матчи будут проведены в 11 городах: Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Нижнем Новгороде, Самаре, Екатеринбурге, Волгограде, Ростове-на-Дону, Сочи, Калининграде и Саранске [1].

В российском обществе постоянно возникают вопросы относительно рентабельности проекта Чемпионата мира 2018 г. (далее – ЧМ-2018). Однако на подобные вопросы есть конкретный ответ – инвестиции и комплексное региональное развитие. Благодаря им страна создает необходимые рабочие места, инфраструктуру, способствует привлечению молодежи к занятию спортом – тренировочные базы и стадионы после проведения чемпионата останутся на месте [3].

К ЧМ-2018 Россия готовится уже более шести с половиной лет (право проведения выиграно 2 декабря 2010 г.). Красочный проект, который в свое время впечатлил руководство FIFA (фр. Fédération Internationale de Football Association – Международная федерация футбольной ассоциации), за это время порядком переписан. Многие аспекты отданы на усмотрение регионов, которые подошли к данному вопросу по-разному с точки зрения экономики и менеджмента. Это еще раз показало некоторое недопонимание общей стратегии развития футбола в России в целом.

В России 6 стадионов из 12-ти строят специально к ЧМ-2018. Простое сопоставление количества мест на стадионах на 1 000 жителей между российскими городами, принимающими ЧМ-2018 и ведущими европейскими футбольными столицами показывает: ряд проектов запланированы с избыточными мощностями. Если в Лондоне и Мадриде на 1 000 человек приходится 50–60 мест на стадионах, то в Саранске и Калининграде, небольших городах без исторических футбольных традиций с учетом уже имеющихся стадионов будет более 100 мест на 1 000 жителей. Даже несмотря на то, что по согласованию с FIFA вместимость проектируемых объектов в Калининграде и Екатеринбурге уменьшена с 45 000 до 35 000 мест.

Если стадионы заполняются во время домашних игр родного клуба, то проблем с рентабельностью с большой вероятностью не возникнет. Однако средняя посещаемость матчей российских команд довольно скромная. Особенно низкие показатели (не более 4000 болельщиков) у региональных клубов, которые играют не в премьер-лиге. Даже в главной лиге страны лишь «Спартак» и казанский «Рубин» отличаются посещаемостью более 20 000 человек (в сезоне 2014/2015 гг.). Однако именно эти клубы уже получили новые, современные стадионы в последние два года, что позволило увеличить посещаемость домашних матчей этих команд практически вдвое. С учетом того, что комфортабельный стадион действительно способен привлечь больше людей, для оценки будущей заполняемости новых арен была использована удвоенная текущая посещаемость соответствующих команд [2].

Проведем небольшой анализ зарубежного опыта использования футбольных арен после Чемпионата мира по футболу. Рассмотрим его на примере Бразилии, которая, как и Россия, входит в международную группу БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР). Бразилия принимала последний мундиаль, который проходил в 2014 г. При подготовке к ЧМ-2014 Бразилия потратила почти 3 млрд долл. США на строительство новых стадионов и реконструкцию уже имеющихся. К сожалению, при строительстве был оставлен без внимания тот фактор, что некоторые арены находятся вдали от мест базирования популярных бразильских клубов. Отсюда возникли колоссальные проблемы с заполняемостью и огромные финансовые потери. Даже министр спорта страны А. Ребело признал, что инвестиции на стадионы были потрачены не лучшим образом.

**«Маракана», Рио-де-Жанейро.** За год до проведения чемпионата право собственности на флагманский стадион Бразилии перешло к частному консорциуму Odebrecht. За первые два года управления «Мараканой» убытки Odebrecht составили 31,2 млн долл. США. Из-за множества проблем правление Odebrecht собиралось передать стадион обратно в руки государства в 2017 г. Год назад из-за неуплаты на стадионе отключали электричество (долг 250 тыс. долл. США) и воду.

**«Амазония», Манаус.** Город, расположенный среди джунглей, получил стадион за 300 млн долл. США и четыре матча ЧМ-2014. Арена была возведена с учетом высочайших экологических стандартов – дождевая вода поступала в переработку и шла на стадионные нужды, электроснабжение частично поддерживали за счет солнечных батарей. Эта структура досталось двум командам четвертой лиги («Насьоналу» и «Америке») и «Риу-Негру», который играет лишь на первенство штата. За сотни миль от Манауса более серьезного футбола нет. Заработать на красивейшем стадионе, построенном в глуши, пытались при помощи концертов, однако их окупаемость оказалась недостаточной. Все прочие потенциальные арендаторы обходят арену стороной: во-первых, она расположена очень далеко от финансовых и культурных центров Бразилии, а, во-вторых, проводить на нем мероприятия дорого.

**«Арена Байшада», Куритиба.** После ЧМ-2014 стадион был передан клубу серии А «Атлетико Паранаэнсе», а самым значимым событием, состоявшимся здесь, стал бой за титул чемпиона UFC (англ. Ultimate Fighting Championship – Абсолютный бойцовский чемпионат) в тяжелом весе между Ф. Вердумом и С. Миочичем в мае 2016 г. На 42-тысячную арену пришло свыше 45 тыс. зрителей.

**Национальный стадион им. Мане Гарринчи, Бразилиа.** Суперсовременная арена в столице, получившая имя великого футболиста, обошлась бразильским налогоплательщикам в значительную сумму: первоначальная стоимость проекта к окончанию строительства выросла с 300 до 900 млн долл. США. На комфортабельной арене прошло семь матчей ЧМ, включая игру за третье место, а дальше началось самое интересное.

В Бразилиа нет сильного футбольного клуба с толпой болельщиков. В этом городе политиков больше, чем футболистов. Наверное, это объясняет то, что единственное применение арене придумали в виде стоянки для автобусов. Эксплуатация стадиона под концерты и футбол никому не по карману – это просто не выгодно.

**«Итаипава Арена Фонте-Нова», Сальвадор.** Стадион в Сальвадоре строили с большими проблемами – долго протекала крыша, а потом рухнула одна из ее секций. Тем не менее, арена приняла три матча Кубка Конфедераций, шесть – чемпионата мира, а также игры олимпийского футбольного турнира.

В обычное время на стадионе играют две городские команды – «Витория» (аутсайдер серии А) и «Байя» (претендент на повышение из серии В).

Соглашение на 100 млн реалов (около 32 млн долл. США с пивной компанией «Итаипава», рассчитанное на 10 лет, вызвало много споров в обществе. Однако это одна из немногих арен ЧМ-2014, которая хотя бы приблизилась к безубыточности.

**«Арена Сан-Паулу», Сан-Паулу.** Главной арене Сан-Паулу повезло несколько больше – на ней играет топ-клуб. Топ-клубу повезло меньше: хотя на домашних матчах «Коринтианса» стадион полон, все деньги от продажи билетов уходят на оплату строительных расходов.

Руководство «Коринтианса» не собирается пускать на стадион организаторов концертов или каких-то еще спортивных мероприятий. Они согласны лишь на проведение выставок в подтрибунных помещениях и экскурсии для туристов.

Ожидалось, что арена будет приносить 150–200 млн долл. в год, однако реальность оказалась более прозаичной: на границу окупаемости «Арена Сан-Паулу» пока еще не вышла.

**«Кастелан», Форталеза.** С окончанием ЧМ 60-тысячную арену заселили два местных клуба – «Сеара» (D2) и «Форталеза» (D3). Компенсировать отсутствие футбола высокого уровня стараются за счет приглашения звезд и других интересных личностей. В марте 2016 г. здесь выступила известная британская рок-группа Iron Maiden, а год назад католический миссионер Ф. Грэм собрал аудиторию 133 тыс. за три дня.

**«Бейра-Рио», Порту-Алегри.** На 50-тысячнике играет известный клуб «Интернасьонал», чей бывший игрок Витиньо в настоящее время играет в ЦСКА.

Бары, магазины, банк и гигантская парковка на шесть тысяч мест по-прежнему кем-то востребованы. В марте 2017 г. на «Бейра-Рио» проходил концерт ветеранов рока Rolling Stones.

**«Минейрао», Белу-Оризонти.** Чудо-стадион приютил у себя «Крузейро», но главный клуб города «Атлетико Минейро» играет обычно на старенькой арене «Индепенденсия». Дело в том, что по условиям контракта с владельцами арены «Атлетико» не достанется ни цента от продажи билетов на «Минейро».

**«Арена Пантанал», Куяба.** В начале 2015 г. стадион закрыли из-за протекающей крыши, потом мир узнал, что в опустевших раздевалках арены поселились бездомные.

Куяба, как и Манаус, находится в глуши и вряд ли может считаться футбольным городом. Его 44-тысячный стадион эксплуатируется двумя местными клубами, на которые ходят от 500 до 1 000 чел. Очевидно, что при таких условиях 215 млн долл. США, потраченные на строительство, не окупятся никогда.

**«Арена дас Дунас», Натал.** Город Натал не страдает от присутствия серьезного клубного футбола, поэтому с окончанием чемпионата мира там первым делом начали снимать со стадиона лишние кресла. «Америка» (третий дивизион) – единственный клуб, который выступает здесь с декабря 2016 г. Вместимость арены сократится с 40 тыс. до 25 тыс. мест.

В отличие от других арен ЧМ-2014, на «Арене дас Дунас» предпринимались определенные усилия по зарабатыванию средств. Сюда пускали свадебные церемонии и детские мероприятия, что, конечно, никак не приблизило стадион стоимостью в 400 млн бразильских реалов (около 128 млн долл. США) к окупаемости.

**«Арена Пернамбуку», Ресифи.** Этому стадиону принадлежит абсолютный антирекорд посещаемости. На один из матчей чемпионата на 44-тысячник пришло 236 болельщиков. Здесь играет клуб второй лиги «Наутико», который изо всех сил стремится в бразильскую серию А.

Пока «Наутико» прорывается в топ, стадион чередует матчи с проведением корпоративов, ярмарок и свадеб. По информации местной газеты, год назад здесь праздновал 15-летие один мальчик. Ему и его друзьям разрешили поиграть на поле и неограниченно перемещаться по подтрибунным помещениям, включая раздевалки [6].

**Ситуация в России.** Если с готовностью стадионов к чемпионату есть определенная ясность, то до сих пор непонятно, как их использовать потом. Вопрос о «наследии» ЧМ-2018 отсутствует в публичном поле. Как правило, считается, что большой стадион априори нужен городам. Тем не менее, у половины стадионов (табл. 1), которые примут матчи ЧМ-2018, нет команды, выступающей в Российской футбольной премьер-лиге (далее – РФПЛ), что готовит им незавидную «футбольную» судьбу после турнира. Рассмотрим более подробно настоящие и будущие особенности функционирования каждой футбольной арены ЧМ-2018.

**«Лужники», Москва.** «Лужники», которые примут финал ЧМ, после реконструкции будут вмещать 81 тыс. чел. Главный стадион страны не станет домашним ни для одной из столичных команд – в Москве команд без арен попросту не останется, когда «Динамо» достроит свою площадку. Тем не менее, мэр Москвы С. С. Собянин обещал, что простаивать «Лужники» не будут, и у города на этот счет уже есть планы. Проблем здесь быть не должно в силу географического расположения и статуса. При желании крупные культурные мероприятия здесь можно проводить хоть каждую неделю. «Лужники» наверняка станут концертной площадкой, которая уже имеет свою историю. Например, именно там состоялся последний концерт популярной в середине 1980-х гг. – начале 1990-х гг. группы «Кино».

**«Открытие-Арена», Москва.** Это один из самых беспроблемных стадионов Чемпионата мира. Он построен на частные деньги владельца футбольного клуба «Спартак» Л. А. Федуна и является его домашней ареной. По данным статистики «Спартак» является самым популярным клубом России.

**«Крестовский», Санкт-Петербург.** По стоимости «Крестовский», вероятно, можно будет заносить в Книгу рекордов Гиннеса. Тем не менее, проблем с использованием арены в дальнейшем не будет, так как есть «Зенит», то есть второй по посещаемости клуб России. Однако возникает вопрос со стадионом «Петровский», который хоть и устарел морально, но после реконструкции сможет принимать футбольные матчи любого уровня. Это, видимо, актуализирует разговоры о появлении в С.-Петербурге второй футбольной команды.

**«Казань Арена», Казань.** Преимущество «Казань Арены» в том, что она уже была построена к Универсиаде. Хотя для футбола ее использовали крайне редко – то в связи с ЧМ по водным видам спорта, то из-за проблем с газоном.

Есть ли необходимость «Рубину» перебираться на нее со стадиона «Центральный» – неоднозначный вопрос. В городе самым популярным видом спорта является хоккей и «Ак Барс». Средняя же посещаемость «Рубина» – 9 713 чел., а вместимость «Казань Арены» – 45 тыс. мест. Тем не менее, в городе-миллионнике такой объект нужен, и в настоящий момент он востребован и в спортивной, и в культурно-деловой жизни города.

*Таблица 1*

**Некоторые сравнительные характеристики российских футбольных арен, задействованных в ЧМ-2018**

| Название арены | Местоположение | Вместимость | Стоимость строительства / реконструкции, млрд руб. | Срок сдачи |
|---|---|---|---|---|
| Лужники | Москва | 81 000 | 2,3 | июнь 2017 г. |
| Открытие Арена | Москва | 45 000 | - | функционирует |
| Крестовский | Санкт-Петербург | 67 800 | 41,7 | март 2017 г. |
| Самара Арена | Самара | 44 918 | 17,3 | декабрь 2017 г. |
| Казань Арена | Казань | 45 000 | - | функционирует |
| Ростов Арена | Ростов-на-Дону | 43 702 | 19,8 | декабрь 2017 г. |
| Екатеринбург Арена | Екатеринбург | 35 000 | 11,6 | декабрь 2017 г. |
| Волгоград-Арена | Волгоград | 45 000 | 16,3 | ноябрь 2017 г. |
| Фишт | Сочи | 44 000 | 4,2 | март 2017 г. |
| Калининград | Калининград | 35 000 | 17,8 | ноябрь 2017 г. |
| Нижний Новгород | Нижний Новгород | 45 000 | 17,1 | декабрь 2017 г. |
| Мордовия-Арена | Саранск | 45 000 | 15,8 | декабрь 2017 г. |

*Источник: [4].*

**«Волгоград-Арена», Волгоград.** Стадион после чемпионата мира станет домашним для «Ротора», который на данный момент выступает лишь в Профессиональной футбольной лиге России. В следующем сезоне команда, скорее всего, окажется в Футбольной национальной лиге России (далее – ФНЛ), но нет никаких гарантий, что она сумеет в кратчайшие сроки добраться до РФПЛ. Очевидно, что не получится собирать полные трибуны на матчи второй лиги, да и в элитном дивизионе посещаемость падает из года в год.

**«Ростов Арена», Ростов-на-Дону.** Наделавший много шума в Европе «Ростов» после ЧМ получит арену на 43 тыс. зрителей. Будет ли она заполняться – целиком и полностью зависит от успехов команды. Сейчас в городе футбольный бум, что неудивительно, учитывая богатые традиции этого вида спорта. Однако на старом стадионе «Олимп» в среднем на матч собирается 10 тыс. чел. при вместимости 15 тыс. чел. Свободные места, по словам очевидцев, были и на матчах Еврокубках. Однако в данном случае нужно отметить еще совершенно неподготовленную билетную политику.

**«Фишт», Сочи.** Проблема эксплуатации стадиона решена с помощью чемпионата мира, так как стадион был построен под зимние Олимпийские игры 2014 г. После реконструкции стоимостью 3 млрд руб. арена сможет принимать футбольные матчи, однако их будет, скорее всего, немного. На «Фишт» прошли три встречи Кубка конфедераций и пройдут еще шесть – чемпионата мира, но на постоянной основе в РФПЛ здесь играть пока некому.

В последнее время Сочи обладают особым статусом по сравнению с остальными регионами. Здесь часто проходят различные культурные и спортивные мероприятия, экономические форумы, политические саммиты и т. д. Например, совсем не трудно представить, что сюда удастся привезти какую-нибудь звезду зарубежной эстрады, на которую съедутся зрители со всей страны.

**«Екатеринбург Арена», Екатеринбург.** Подготовка к проведению игр ЧМ-2018 позволит придать импульс развитию инфраструктуры города и всей Свердловской области, повысить узнаваемость и инвестиционную привлекательность Среднего Урала, будет способствовать повышению качества жизни людей. Работа ведется в тесном взаимодействии областной и муниципальной власти и общественности. Губернатор Е. В. Куйвашев поручил уделить особое внимание своевременному выполнению всех мероприятий в рамках подготовки к мундиалю.

Стадион в Екатеринбурге будет использовать футбольный клуб «Урал», однако ныне его посещаемость менее 6 500 зрителей за игру, а вместимость арены 35 тыс. чел. Кроме того, в городе, помимо футбола, есть хоккейный «Автомобилист» и волейбольная «Уралочка», которые составлят существенную конкуренцию в борьбе за зрителя. Так что единственная надежда на использование арены, как концертной площадки, с учетом статуса Екатеринбурга, как города-миллионника.

**«Самара Арена», Самара.** К чемпионату мира областной центр существенно преобразится. Появится вся необходимая инфраструктура, чтобы принять соревнования такого уровня. От дорожных развязок до благоустройства районов. Стоит отметить, что сам стадион «Самара Арена» уже называют жемчужиной предстоящего чемпионата. Спортивное сооружение сможет принять порядка 45 тыс. болельщиков. По словам В. В. Иванова, руководителя департамента по организации подготовки ЧМ-2018 и развития объектов спортивного назначения министерства спорта Самарской области, все площадки в рамках режима «Наследия» будут использованы молодыми футболистами.

**«Калининград», Калининград.** «Балтика», которой достанется 35-тысячный стадион, в этом сезоне едва не оказалась исключенной из ФНЛ. Положение у «Балтики» катастрофическое, не говоря уже о том, что на нее и так нечасто ходят – примерно 2,5 тыс. поклонников на каждый матч.

Сразу после чемпионата мира арену ждет реконструкция – вместимость будет уменьшена на 10 тыс. мест. Кроме этого, стадион преобразуют в культурно-деловой комплекс, куда также войдут фитнес-центры, офисы, рестораны и гостиницы. Что касается последних, то под них будут переоборудованы так называемые скайбоксы – VIP-ложи отдельно или выше трибун. Не обойдется арена и без крупных концертных и выставочных мероприятий, хотя каких именно – пока неизвестно.

**«Нижний Новгород», Нижний Новгород.** «Задача-максимум – чтобы стадион сам себя окупал и приносил прибыль, а для этого он должен использоваться все 365 дней в году», – говорил в 2014 г. заместитель губернатора области Д. В. Сватковский [5]. По расчетам городской администрации, нулевая рентабельность возможна, если минимум 250 дней в году поле и помещения стадиона будут в аренде для проведения различных спортивных и культурно-массовых мероприятий, а заполняемость трибун на знаковых соревнованиях будет порядка 15–20 тыс. человек.

После ЧМ-2018 стадион будут использовать, прежде всего, как спортивное сооружение. Однако это не исключает того, что на стадионе будут проводить концерты и массовые общегородские мероприятия.

Также часть инфраструктуры стадиона будут использовать в коммерческих целях. Предполагается, что это позволит увеличить рентабельность стадиона.

На стадионе планируется организовать до 50 бизнес-площадок, выделить места для ресторанов и фитнес-клубов, а внутри чаши будут проводить пресловутые концерты и выставки. У некоторых даже есть опасения, что арена превратится в некое подобие «блошиного рынка», хотя из официальных лиц об этом никто, конечно, не говорил.

**«Мордовия – Арена», Саранск.** Учитывая, что в Саранске проживает немногим более 300 тыс. человек, само по себе решение построить стадион на 45 тыс. выглядит неоднозначным. После чемпионата мира его вместимость уменьшится на 15 тыс., но особой разницы от этого не будет. Текущая аудитория «Мордовии», ведущей борьбу за выживание в ФНЛ, заполнила бы арену всего на пятнадцатую часть. Недаром, когда обсуждался вопрос о возможном сокращении городов-участников, Саранск был первым на очереди.

Но ЧМ-2018 в Мордовии все же быть, поэтому для стадиона продумывается стратегия существования после его окончания. Этим вопросом занимается компания «Спорт-Инжиниринг», которая ведет дела 7 из 12 стадионов турнира. Часть саранской арены будет сдана в аренду под рестораны, клубы, развлекательные комплексы. Подобную практику используют, к примеру, на «Казань – Арене», где на восточных трибунах имеется трехзвездочная гостиница.

**Российские перспективы.** В конце марта 2016 г. в Сочи прошел второй форум по спортивному менеджменту и маркетингу Sport Connect, в рамках которого спортивные менеджеры и эксперты обсуждали вопрос полноценного использования потенциала спортивных объектов, команд и соревнований. Данное мероприятие организовали группа «Интеррос», Российский Международный Олимпийский Университет (РМОУ) и «Спортклуб Роза». Главными темами форума стали загрузка стадионов между матчами и разработка стратегии их дальнейшей эксплуатации.

Содержание новых спортивных объектов после чемпионата станет тяжелым грузом для бюджета. Обслуживание большой арены обходится в сотни миллионов рублей, например, в Казани называют цифру 200 млн, в Сочи – около 400 млн. По мнению участников форума, одно из направлений снижения затрат – это превращение стадионов в места отдыха горожан.

Как заявил заместитель генерального директора «Казань Арены» Б. Р. Литвинов, матчи занимают всего 25 дней в году, с их помощью окупить эксплуатацию стадиона невозможно. В Казани решили сделать ставку на систему «Город в городе», при которой стадион перестает быть исключительно спортивным объектом. Сейчас на «Казань Арене» каждый день работает детский город развлечений, сеть спортивных клубов, рестораны – все, что нужно для полноценного семейного отдыха. Благодаря этому объем частных инвестиций в объект достиг уже 500 млн руб. [7].

Однако при развитии коммерческих объектов важно не забывать и о комфорте болельщиков, поэтому на «Казань Арене» задумались об установке системы обогрева трибун, которая сможет поднимать температуру внутри стадиона на 10 градусов.

Исполнительный директор «Локомотива» А. А. Киричек рассказал о том, что стадионы можно использовать еще и для территориального маркетинга. В этом году московский клуб провел на своей арене два семейных мероприятия – новогоднюю елку и масленицу. Примечательно, что вход на мероприятия был платным, однако на новогоднюю елку было продано более 1 000 билетов [7].

Сочи показал пример удачного использования наследия Олимпиады, особенно горного кластера. Горнолыжный комплекс «Розы Хутор», инвестором которого выступила группа «Интеррос», сейчас превратился в круглогодичный горный курорт, который в зимние месяцы привлекает сотни тысяч любителей горных лыж.

В целом, чтобы избежать пустующих арен, как это происходит в настоящее время в Бразилии, ЮАР и некоторых других странах, уже сейчас необходимо предпринять следующие шаги в области построения общей концепции управления элементами футбольной инфраструктуры после ЧМ-2018:

- как показала практика, разработчики программ «Наследия» очень поверхностно подходят к вопросам дальнейшей эксплуатации спортивных сооружений. Во многом не учитывают местные или региональные факторы, которые оказывают непосредственное влияние на финансовые перспективы будущей работы стадионов (например, численность населения, развитость футбольных традиций, туристические потоки, состояние инфраструктуры, наличие детских спортивных школ и так далее).
- еще на этапах разработки архитектурной концепции и строительства должны быть учтены возможности уменьшения количества мест в режиме «Наследия»;
- необходимо разработать конкретный план использования площадей стадиона и прилегающей территории и инфраструктуры с максимальной гибкостью в тактической и стратегической перспективе;

• следует наладить плотное сотрудничество с опытным профессиональным оператором в сложный для региона переходный период в первые 18–24 месяцев после ЧМ-2018;
• сформировать команду по маркетингу и ивент-менеджменту, которая обеспечит долгосрочное и заблаговременное планирование календаря культурно-массовых мероприятий стадиона и всесезонного использования стадионного комплекса.

Таким образом, основные направления возможного использования стадионов после ЧМ-2018 можно объединить в следующие группы:
• спортивное использование – использование по прямому назначению в качестве арен для проведения футбольных матчей, а также соревнований по другим видам спорта (например, хоккей, баскетбол, бокс и другие);
• коммерческое использование – сдача в аренду территории и помещений стадиона. Кроме этого, возможно заключение различных рекламных и спонсорских контрактов.
• культурно-развлекательное использование – проведение выставок, концертов, форумов и конференций, а также общегородских праздников, корпоративных и общественных мероприятий;
• комбинированное использование – совмещение нескольких из вышеуказанных трех вариантов.

Заблаговременная реализация предложенных мероприятий позволит городским властям уже в настоящее время начать подготовку к решению сверхсложной и, одновременно, сверхважной задачи - добиться снижения бюджетной нагрузки, а, возможно, и получения прибыли от футбольных арен после окончания ЧМ-2018.

**Библиография**


1. Постановление Правительства РФ от 20 июня 2013 г. № 518 «О Программе подготовки к проведению в 2018 году в Российской Федерации чемпионата мира по футболу» (с изменениями и дополнениями) // [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://base.garant.ru/70403652/#ixzz4qaCWFksK (дата обращения: 20.02.2018).
2. Алексеев, С. В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: учебник / под ред. П. В. Крашенинникова. – М.: Юнити-Дана: Закон и право, 2017. – 687 с.
3. Воробьев, А. И., Алтухов, С. В. Три Σ спортивного менеджмента / А. И. Воробьев, С. В. Алтухов. – М.: Изд-во ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2016. – 228 с.
4. Дмитренко, И. Стадионы одноразового использования // Профиль, 03.10.2016 г. – Режим доступа: http://www.profile.ru/economics/item/111157-stadiony-odnorazovogo-ispolzovaniya (дата обращения: 20.02.2018)
5. Кряжев, Р. Стадиону присматривают «Наследие». В Нижнем оценивают перспективы использования арены после ЧМ-2018 // Коммерсант. – 2014 г. –№ 158. – С. 8.
6. Пономарев, А. Что стало с бразильскими стадионами после ЧМ 2014? // [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.sports.ru/tribuna/blogs/codfo18/1094170.html (дата обращения: 20.02.2018)
7. Сорокина, А. Стадионы превратят в развлекательные центры // [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://utro.ru/articles/2017/03/30/1321688.shtml (дата обращения: 20.02.2018).


**References**


1. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 20 iyunya 2013 g. № 518 «O Programme podgotovki k provedeniyu v 2018 godu v Rossiyskoy Federatsii chempionata mira po futbolu» (s izmeneniyami i dopolneniyami) [*Decree of the Government of the Russian Federation I. 518 of 20 June 2013 «On the Program for Preparing for the 2018 World Cup in the Russian Federation» (with amendments and additions)*] // Available at: http://base.garant.ru/70403652/#ixzz4qaCWFksK (accessed 20.02.2018).
2. Alekseev S. V. Sportivnyy menedzhment. Regulirovanie organizatsii i provedeniya fizkul›turnykh i sportivnykh meropriyatiy: uchebnik [*Sports management. Regulation of the organization and conduct of sports and sports events: a textbook*] / pod red. P. V. Krasheninnikova. – M.: Yuniti-Dana: Zakon i pravo, 2017, p. 687.
3. Vorob'ev, A. I., Altukhov, S. V. Tri Σ sportivnogo menedzhmenta [*Three Σ sports management*]. – M.: Izd-vo FGBOU VO «REU im. G. V. Plekhanova», 2016. – 228 p.
4. Dmitrenko, I. Stadiony odnorazovogo ispol›zovaniya [*Stadiums for single use*] // Profil', 03.10.2016 g. Available at: http://www.profile.ru/economics/item/111157-stadiony-odnorazovogo-ispolzovaniya (accessed 20.02.2018).
5. Kriazhev R. Stadionu prismatrivaut «Nasledie». V Nizhnem ocenivaut perspective ispol`zovaniya areni posle CHM 2018 [*The stadium is watched by the «Heritage». In Nizhny Novgorod, the prospects for using the arena after the 2018 World Cup are estimated*] // Kommersant, 2014, № 158, p. 8.
6. Ponomarev, A. Chto stalo s brazil›skimi stadionami posle ChM 2014? [*What happened to the Brazilian stadiums after the 2014 World Cup?*] // Available at: https://www.sports.ru/tribuna/blogs/codfo18/1094170.html (accessed 20.02.2018).
7. Sorokina A. Stadioni prevratyat v razvlekatel`nie centri [*Stadiums will turn into entertainment centers*] // Available at: https://utro.ru/articles/2017/03/30/1321688.shtml (accessed 20.02.2018).

УДК 658 JEL D80 DOI 10.26425/2309-3633-2018-2-39-44
Получено 25.01.2018 Одобрено 12.02.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Звягинцева И.И.**
аспирант, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва

**e-mail:** irel-ka@nxt.ru

**Зуева Т.И.**
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва

**e-mail:** t-zueva@list.ru

# Разработка системы управления рисками предприятий – участников жизненного цикла авиационной техники

**Аннотация**

В процессе своей деятельности наукоемкие предприятия сталкиваются с совокупностью различных угроз и сопутствующими им рисками. В статье авторы доказали значимость проблемы совершенствования системы управления рисками (далее – СУР) в авиационной отрасли. Актуальность данного исследования обоснована необходимостью повышения качества принятия управленческих решений с учетом влияния рисков при реализации сложных инновационных проектов по созданию и эксплуатации авиационной техники. Статья содержит результаты исследования по выявлению новых подходов к решению проблемы эффективного управления предприятиями авиационной отрасли, в том числе управления рисками, как элемента общей системы управления предприятием. В статье описана существующая СУР, обоснованы основные недостатки, сформированы предложения по ее совершенствованию. В результате проделанной работы авторами разработана СУР, позволяющая своевременно выявлять факторы рисков и оценивать влияние реализации рискового события на ключевые показатели деятельности предприятий. Применение предложенной СУР позволит обеспечить новый подход к риск-ориентированному управлению в отрасли с возможностью принятия эффективных управленческих решений на разных уровнях управления – от отраслевого до проектного, что позволит повысить уровень экономической безопасности предприятий в современных условиях, обеспечить эффективное взаимодействие между предприятиями с возможностью принятия управленческих решений на разных уровнях управления. Экономическая эффективность применения предложенной в работе СУР будет проявляться в выборе оптимального управленческого решения при эффективном использовании ограниченных ресурсов, в улучшении показателей, характеризующих экономическую безопасность предприятий.

**Ключевые слова:**

проект, жизненный цикл, управление, риск, авиационная отрасль, экономическая безопасность.

**Zvyagintseva I.I.**
PhD student, Moscow aviation Institute (National Research University), Moscow

**e-mail:** irel-ka@nxt.ru

**Zueva T.I.**
Candidate of Economic Sciences, Moscow aviation Institute (National Research University), Moscow

**e-mail:** t-zueva@list.ru

# Development of the risk management system of the enterprises – aviation equipment lifecycle participants

**Abstract**

The knowledge-intensive enterprises, in the course of their activity, face a combination of various threats and the attendant risks. In the article the authors proved the importance of the problem of improving the risk management system in the aviation industry. The relevance of this study is justified by the need to improve the quality of management decisions taking into account the impact of risks in the implementation of complex innovative projects for the creation and operation of aviation equipment. The article contains the results of a study to identify new approaches to solving the problem of effective management of aviation industry enterprises, including risk management, as part of the overall management system of the enterprise. The existing risk management system, substantiates the main shortcomings and develops proposals for its improvement are described. As a result of the work done the authors developed a risk management system that allows timely detection of risk factors and assess the impact of the implementation of a risk event on key performance indicators of enterprises. The application of the proposed risk management system will allow to provide a new approach to risk-oriented management in the industry, with the possibility of making effective management decisions at different levels of management, from sectoral to project management, which will increase the level of economic security of enterprises in modern conditions, ensure effective interaction between enterprises with the ability to make managerial decisions at different levels of management - from project to industry. The economic effectiveness of the proposed risk management system will be manifested in the selection of the optimal management solution, with efficient use of limited resources, in improving the indicators that characterize the economic security of enterprises.

**Keywords**:

project, life cycle, management, risk, aviation industry, economic security.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Современные тенденции в российской экономике, связанные с фокусированием внимания на политике импортозамещения, развитием экспортного потенциала предприятий, высоким уровнем требований к качеству и конкурентоспособности авиационной техники, а также укрупнением бизнеса, определяют необходимость выявления новых подходов к решению проблемы формирования системы управления рисками предприятий-участников жизненного цикла (далее – ЖЦ) авиационной техники (далее – АТ), ориентированной на обеспечение экономической безопасности участников совместных про-

ектов. В процессе своей деятельности авиационные предприятия России сталкиваются с совокупностью различных угроз и сопутствующими им рисками, все виды рисков взаимосвязаны и оказывают значительное влияние на деятельность сектора авиационной промышленности России. Влияние факторов риска, связанных с деятельностью предприятий и факторов риска внешней среды на ключевые показатели проектов и уровень риска, вызывает изменения в реализации их жизненного цикла, а также в функционировании цепочки взаимосвязанных предприятий, что сказывается на состоянии отрасли в целом, затрудняет принятие эффективных управленческих решений и определяет необходимость организации комплексного управления рисками. Решение проблемы трансформации совокупности рисков отдельных предприятий и проектов в общую систему рисков становится возможным при помощи механизма управления рисками.

В целях своевременного выявления факторов риска, оперативного реагирования, выработки управленческих решений и мероприятий по снижению уровня негативных рисков, предлагается сформировать систему управления рисками (далее – СУР). К основным задачам СУР для предприятий авиационной отрасли относят: выявление и оценка существующих и потенциальных рисков, разработка, контроль и мониторинг за реализацией, а также оценка эффективности мероприятий по управлению рисками.

Понятие системы управления рисками предлагается понимать двояко. В широком смысле СУР предприятий-участников ЖЦ АТ – это элемент общей системы управления на предприятии. В узком смысле СУР – это совокупность взаимосвязанных подсистем, функционирование которых регламентируется методиками и нормативными документами для обеспечения процесса управления рисками (положение о СУР, методические указания по идентификации и оценке рисков, классификатор рисков и т. д.), и сформированных с целью снижения неопределенности в отношении достижения поставленных перед предприятием целями, а также с целью повышения эффективности принимаемых управленческих решений. Управляемая подсистема представляет собой объект управления – экономические отношения, возникающие между предприятиями-участниками ЖЦ авиационной техники в ходе реализации проекта, подверженные воздействию негативных факторов риска. Управляющая подсистема – это субъект управления рисками, которым на уровне предприятия является структурное подразделение по управлению рисками и руководство предприятия.

Система управления рисками реализуется при помощи единого организационно-экономического механизма управления рисками предприятий-участников ЖЦ авиационной техники, под которым предлагается понимать взаимосвязанные процессы управления и способы организационного взаимодействия предприятий-участников ЖЦ авиационной техники. Разработка данного механизма позволит обеспечить более эффективное взаимодействие предприятий при достижении общих целей, гибкое и системное управление в условиях непредсказуемых изменений среды. Данная статья содержит результаты проведенного исследования в части разработки СУР.

Значимость проблемы совершенствования системы управления рисками в авиационной отрасли России подтверждается следующими противоречивыми фактами.

1. Выполнение поручений Президента Российской Федерации (далее – РФ). По итогам совещания по вопросу повышения эффективности деятельности государственных компаний, состоявшегося 9 декабря 2014 г., Президентом РФ В.В. Путиным были подписаны поручения, в их перечне следующие положения: «...разработать и утвердить перечень внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность государственных корпораций и государственных компаний, а также открытых акционерных обществ, включающий в себя в том числе: положение о системе управления рисками...» [6].

2. Ориентация государства на создание современной конкурентоспособной авиационной техники – выполнение государственной программы РФ «Развитие авиационной промышленности на 2013–2025 годы», «Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» от 31 декабря 2015 г., в которой сказано, что в целях противодействия угрозам экономической безопасности предусматривается возвращение лидерства в традиционных промышленных отраслях, таких как тяжелое машиностроение, авиа- и приборостроение [2; 8].

И, вместе с тем наблюдается невыполнение целевых индикаторов и показателей государственной программы РФ «Развитие авиационной промышленности на 2013-2025 годы». За 2016 г. фактическое количество поставленных самолетов гражданской и государственной авиации по сравнению с запланированным значением составило 69 %. Поставки вертолетов за аналогичный период выполнены на 43 % [5].

3. Отсутствие культуры управления рисками на предприятиях. Так, в соответствии с данными годового отчета ПАО «ОАК» в части деятельности по управлению рисками, в 2016 г. велась работа по систематизации информации по управлению рисками, в том числе содержащей сведения по идентификации рисков, качественной и количественной оценке рисков, реагированию и мониторингу рисков, определению их взаимосвязей [1].

4. Высокий уровень неопределенности среды, связанный с последствиями экономического кризиса, а также продолжающейся реструктуризацией отрасли.

Таким образом, задача разработки СУР предприятий авиационной промышленности в условиях неопределенности в интересах реализации современных проектов АТ и обеспечения безопасности предприятий авиастроительной отрасли является актуальной и требует активного реагирования.

На рисунке 1 в общем виде представлена система управления рисками, рекомендованная управляющими структурами публичного акционерного общества «Объединенная авиастроительная корпорация» (ПАО «ОАК») для организации процесса риск-менеджмента на предприятиях авиационной отрасли.

Проблема трансформации совокупности рисков в системные, когда риски функционирования одного предприятия в условиях усиления взаимозависимости их деятельности переходят к другому предприятию, не решается в предлагаемой СУР. К основным недостаткам, связанным с обозначенной проблемой, можно отнести следующие.

1. Требование согласования критических рисков предприятий на уровне Корпорации, что снижает оперативность принятия решений по управлению рисками на уровне предприятий.

2. Отсутствие исчерпывающей информации о рисках, связанных с реализацией общего проекта на других предприятиях – участниках ЖЦ.

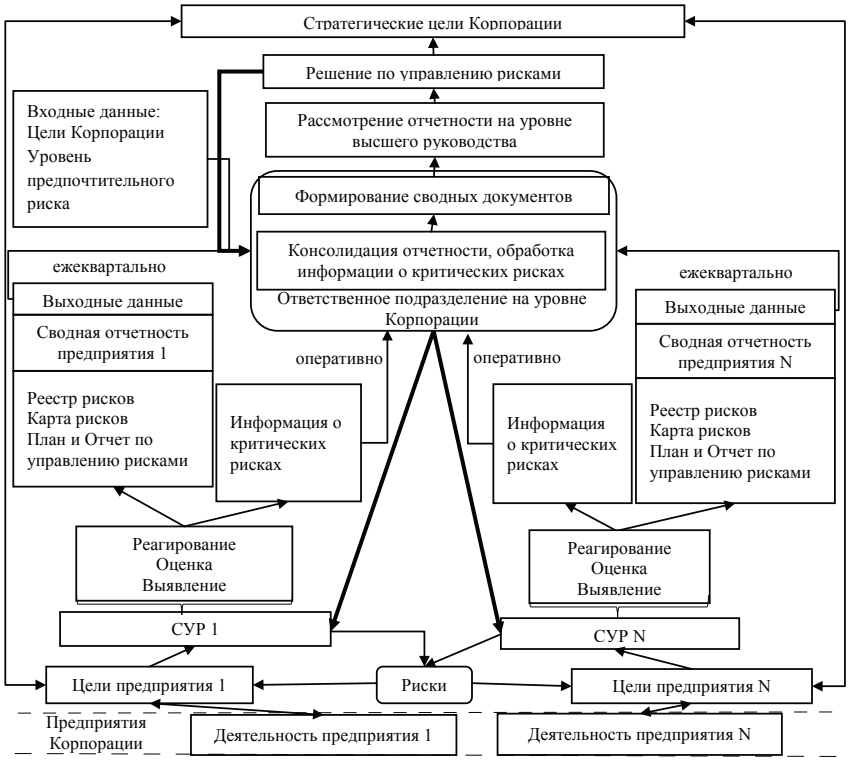
3. Отсутствие учета влияния рисков проектов на экономическую безопасность предприятий.

4. Невыполнение количественной оценки рисков.

5. Проведение субъективной качественной оценки рисков на уровне владельцев рисков, что может исказить результат оценки.

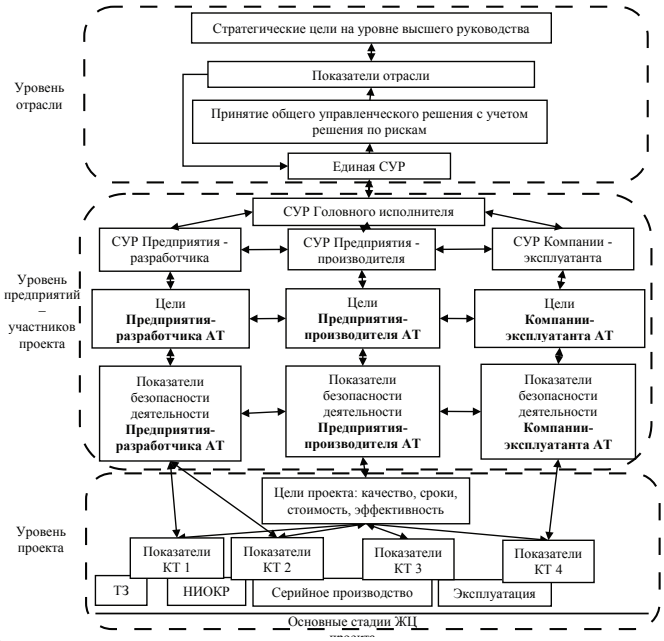
6. Необходимость использования единого инструментария для оптимизации процессов риск-менеджмента.

7. Сфокусированность предлагаемой СУР на управлении не всеми, а лишь критическими рисками, способными оказать влияние на стратегические цели Корпорации.




*Составлено авторами по результатам исследования.*

**Рис. 1.** Укрупненная система управления рисками, рекомендованная к использованию при организации риск-менеджмента на предприятиях отрасли.




*Составлено авторами по результатам исследования.*

**Рис. 2.** Предлагаемая СУР предприятий – участников ЖЦ авиационной техники.

8. Управление рисками на предприятиях предлагается осуществлять без декомпозиции целей до уровня управления проектом.

9. Невозможность проведения оценки уровня влияния рисков одного предприятия на деятельность взаимосвязанных с ним предприятий.

Для преодоления обозначенных недостатков и решения проблемы управления рисками в условиях взаимосвязанной проектной деятельности, предлагается дополнить существующую систему управления элементами, позволяющими осуществлять риск-ориентированное управление проектами с длительным жизненным циклом, обеспечивая при этом необходимый уровень экономической безопасности для предприятий-участников ЖЦ. На рисунке 2 представлена предлагаемая схема СУР.

Предлагаемая СУР рассматривается на трех уровнях управления: проектом, предприятиями-участниками ЖЦ (с учетом исполнителей и соисполнителей проекта), включая головного исполнителя (далее – ГИ), а также на уровне отрасли.

Уровень проекта: в рамках исследования на нижнем уровне управления рассматривается проект, как единица авиационной программы, на уровне проекта линейная модель ЖЦ с последовательным прохождением стадий и соответствующими гейтами (контрольными точками) [7]. Данный подход к управлению отраслевыми проектами и программами является развитием традиционного подхода к управлению, основанного на стадиях жизненного цикла создаваемых изделий: техническое задание, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, серийное производство, эксплуатация, утилизация. Прохождение каждой контрольной точки связано с выполнением показателей проекта. Особенности и преимущества метода контроля, основанного на гейтах, – в охвате всех направлений деятельности, в увязке технологических, финансовых и рыночных аспектов реализации проекта. Это позволяет исключить разработку неэффективных проектов на раннем этапе и реорганизовать их, что повышает шансы на успех нового изделия, особенно в условиях, когда основным заказчиком проектов создания сложных наукоемких изделий остается государство, а не авиакомпании [4]. Таким образом, на уровне проекта проводится оценка, анализ и мониторинг факторов рисков, оказывающих влияние на показатели проекта при прохождении каждой из стадий ЖЦ.

Уровень предприятия: специфика АТ, связанная с длительными сроками, сложностью работ, вовлекает в процесс создания АТ исполнителей и соисполнителей проекта. Чем больше количество участников, вовлеченных в процесс реализации проекта, тем выше риски ГИ. Для управления рисками ГИ осуществляет оценку и мониторинг показателей при последовательном прохождении стадий и соответствующих гейтов, обозначенных выше. Исполнитель, со своей стороны, выполняет конкретные работы по проекту, прописанные в контракте с ГИ. В выполнение с действующей в настоящий момент СУР, исполнитель не имеет инфор-

мации о проекте в целом, что несет определенные риски, особенно если осуществление данного заказа является основной частью бюджета продаж предприятия. Для устранения обозначенной проблемы в предлагаемой СУР ГИ проекта ведет управленческую и координационную деятельность на всех этапах ЖЦ проекта, в том числе и управление рисками. Головной исполнитель способен отслеживать показатели деятельности по этапам ЖЦ проекта и вносить информацию в единую СУР, что обеспечивает прозрачность и информационную обеспеченность для всех предприятий-участников ЖЦ.

Согласно национальному стандарту ГОСТ Р ИСО 31000-2010, процесс риск-менеджмента представляет собой выполнение следующих этапов: определение ситуации, идентификация риска, анализ риска, оценивание риска, воздействие на риск [3]. Процесс управления рисками в современных условиях является инструментом обеспечения экономической безопасности предприятия, поэтому предлагается включение этапа «влияние на безопасность» между этапами оценивания и воздействия на риск. Таким образом, на уровне управления предприятием предлагается проводить оценку влияния показателей проекта и факторов риска на экономическую безопасность предприятия и достижение запланированных целей предприятия.

Уровень отрасли: выходными данными предлагаемой единой СУР являются показатели, позволяющие принимать управленческие решения на уровне высшего руководства с учетом рисков, проводить анализ причин недостижения запланированных показателей отрасли, а также корректировать работы для выполнения стратегических целей отрасли. В целом на уровне отрасли происходит стратегическое управление на основании достигнутых показателей по проекту и совокупному уровню экономической безопасности на предприятиях отрасли с учетом приоритетов, используемых в момент принятия управленческого решения, задач и актуализированных условий.

На рисунке 2 показано, что в состав необходимых участников процесса управления рисками на этапах ЖЦ АТ входят не только предприятия, относящиеся непосредственно к процессу разработки и производства АТ, но и авиакомпании, имеющие колоссальное значение в цепочке управления проектом, поскольку являются потенциальными покупателями воздушных судов и полноправными участниками ЖЦ, источниками информации о рисках, возникающих в процессе эксплуатации техники.

В целом разработанная система управления рисками предприятий – участников жизненного цикла авиационной техники имеет следующие преимущества.

1. Позволяет проводить оценку рисков на разных этапах ЖЦ проекта с учетом специфики работ, проводимых на каждом из этапов.
2. Способствует повышению экономической безопасности предприятий на этапе научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ за счет своевременного анализа дополнительных работ и состава работ, благодаря возможности использования информации по рискам проекта.
3. Дает возможность учесть уровень экономической безопасности предприятий – участников ЖЦ АТ в системе риск-менеджмента.
4. Позволяет проводить оценку и анализ влияния результатов выполнения работ одним из участников ЖЦ проекта на деятельность взаимосвязанных с ним предприятий.
5. Открывает возможность построения СУР с учетом специфики инвестора: предприятие, министерство обороны, государство.
6. Позволяет выработать систему взаимосвязанных по уровням управления показателей риск-менеджмента.

Для функционирования предлагаемой СУР предприятий – участников ЖЦ АТ необходимо создание единого информационного пространства, направленного на обеспечение полноты, целостности, актуальности, сохранности и доступности данных, согласованных и передаваемых между участниками проектной деятельности. Организация единого информационного пространства направлена на идентификацию рисков, способных оказать влияние на экономическую безопасность предприятий, а также информационное обеспечение мониторинга безопасности деятельности предприятий. В целом, интегрированное информационное пространство представляет собой совокупность распределенных баз данных, содержащих сведения о проекте, внешней среде (состояние рынка), ресурсах и процессах предприятий. Существование единого информационного пространства для предприятий возможно за счет разработки и реализации программно-аппаратного комплекса. Данный комплекс должен обеспечить управление входными и выходными данными всех бизнес-процессов, обмен и коммуникацию между предприятиями, а также бесперебойный доступ к хранилищу данных. Хранилище данных должно включать базу данных и по проекту, и по предприятиям. Основными принципами при реализации программного комплекса должны стать: согласованный порядок обмена проектными данными между участниками проектной кооперации; использование единого программного обеспечения (далее – ПО) и единой версии ПО; обеспечение информационной безопасности. Важным аспектом является использование ПО отечественного производства в целях обеспечения

защиты от влияния возможных санкционных ограничений, а также обеспечения информационной безопасности.

### Выводы

В результате проведенного исследования были разработаны следующие предложения по совершенствованию СУР предприятий авиационной промышленности.

1. Создать единое информационное пространство управления рисками предприятий-участников ЖЦ авиационной техники.
2. Внедрить систему управления рисками, учитывающую влияние рисков проекта на деятельность предприятий, а также взаимосвязь рисков одного предприятия на деятельность остальных предприятий-участников ЖЦ проекта.
3. Рассмотреть взаимосвязь между управлением рисками и эффективностью реализации современных проектов, как фактора обеспечения экономической безопасности предприятий.

Таким образом, реализация предлагаемой СУР позволит обеспечить новый подход к риск-ориентированному управлению в отрасли с возможностью принятия эффективных управленческих решений на разных уровнях управления – от отраслевого до проектного, что позволит повысить уровень экономической безопасности предприятий в современных условиях.

### Библиографический список


1. Годовой отчет Публичного акционерного общества «Объединенная авиастроительная корпорация» за 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.uacrussia.ru/upload/iblock/cd1/cd16c08a5f012f952c56b0d0f068603a.pdf (дата обращения: 26.01.2018).
2. Государственная программа Российской Федерации «Развитие авиационной промышленности на 2013–2025 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm (дата обращения: 24.01.2018).
3. ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство – М.: Стандартинформ, 2012. – 21 с.
4. Зуева, Т. И. Формирование системы показателей и условий реализуемости проектов создания авиатехники гражданского назначения в современных экономических условиях / Т. И. Зуева, Б. А. Горелов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. Рубрика: Инновации. Инвестиции. – 2015. – № 1 (73). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.uecs.ru/, (дата обращения: 23.01.2018).
5. ОАО «Авиапром»: четверть века на службе авиационной промышленности России // Крылья Родины, 2017. № 6-7, С. 8–17.
6. Перечень поручений по итогам совещания по вопросу повышения эффективности деятельности госкомпаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/47370, (дата обращения: 24.01.2018).
7. Погосян, А. М. Самолет Sukhoi SuperJet 100 - лидер современного авиастроения / А. М. Погосян // Наука и технологии в промышленности. – 2011. – № 3. [Электронный ресурс].– Режим доступа: http://nt.ainrf.ru/NT_3_2011/001.pdf (дата обращения: 23.01.2018).
8. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации [Электронный ресурс].– Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons, (дата обращения: 21.01.2018).


### References


1. Godovoj otchet Publichnogo akcionernogo obshhestva «Obyedinennaja aviastroitel›naja korporacija» za 2016 god [*Annual report of the Public Joint-Stock Company «United Aircraft Corporation» for 2016*]. Available at: http://www.uacrussia.ru/upload/iblock/cd1/cd16c08a5f012f952c56b0d0f068603a.pdf (accessed 26.01.2018).
2. Gosudarstvennaja programma Rossijskoj Federacii «Razvitie aviacionnoj promyshlennosti na 2013-2025 gody» [*State program of the Russian Federation «Development of the aviation industry for 2013-2025 years»*]. Available at: http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm (accessed 24.01.2018).
3. State Standard 31000-2010. National standard of the Russian Federation. Risk Management. Principles and guidance. Moscow, Standartinform Publ., 2012. 21 p.
4. Zueva, T. I., Gorelov B. A. Formirovanie sistemy pokazatelej i uslovij realizuemosti proektov sozdanija aviatehniki grazhdanskogo naznachenija v sovremennyh jekonomicheskih uslovijah [*Formation of a system of indicators and conditions for the feasibility of civil engineering design projects in the current economic conditions*]. Management of economic systems: electronic scientific journal. Category: Innovation. Investment [*Upravlenie jekonomicheskimi sistemami: jelektronnyj nauchnyj zhurnal. Rubrika: Innovacii. Investicii*], 2015, I. 1 (73). Available at: http://www.uecs.ru/ (accessed 23.01.2018).
5. OAO «Aviaprom»: chetvert' veka na sluzhbe aviacionnoj promyshlennosti Rossii [*JSC «Aviaprom»: a quarter of a century in the service of the aviation industry of Russia*] // Kryl'ja Rodiny, 2017. I. 6-7, pp. 8–17.
6. Perechen' poruchenij po itogam soveshhanija po voprosu povyshenija jeffektivnosti dejatel'nosti goskompanij [*List of instructions on the results of the meeting on improving the efficiency of state companies*]. - Available at: http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/47370 (accessed 24.01.2018).
7. Pogosyan, A. M. Samolet Sukhoi SuperJet 100 - lider sovremennogo aviastroenija [*Aircraft Sukhoi SuperJet 100-leader of modern aircraft building*]. // Nauka i tehnologii v promyshlennosti [*Science and Technology in Industry*]. - 2011 - № 3. - Available at: http://nt.ainrf.ru/NT_3_2011/001.pdf (accessed 23.01.2018).
8. Strategija nacional›noj bezopasnosti Rossijskoj Federacii [*The strategy of the national security of the Russian Federation*]. - Available at: http://www.consultant.ru/cons (accessed 21.01.2018).

УДК 519.83 JEL C73 F19 DOI 10.26425/2309-3633-2018-2-45-51
Получено 06.03.2018 Одобрено 27.03.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Королев И.В.**
кандидат физико-математических наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва
**e-mail:** iv_korolev@guu.ru

# Применение дифференциальной теории игр в моделях торговых отношений Великобритании с Португалией и России с Белоруссией

**Аннотация**

Статья включает анализ современного состояния теории дифференциальных игр, базируемой на принципе максимума академика Л. С. Понтрягина. Исследованы оптимальное решение конфликтных, но не (строго) аналитических игр, и вопрос о единственности оптимального решения. Автор составляет и анализирует систему из четырех нелинейных обыкновенных дифференциальных уравнений с параметрами, причем их (динамическая) вариация ведет к улучшению последовательных приближений точного решения, нахождение которого весьма проблематично. Статья включает несколько примеров: модель боевых действий при определенном арсенале и разбор двух неантагонистических игр – динамической модели торговли между Великобританией и Португалией, а также между Россией и Белоруссией. В статье показано, как из простейших задач классического вариационного исчисления возникает задача дифференциальной экономико-математической игры. Исследованы достаточные условия максимума Понтрягина–Мангасариана и их приложения к исследованию экономических задач. Показан переход к изучению непрерывно-дифференциальной игры международной торговли. Исследованы возможные стратегии поведения игроков в неантогонистических (позиционных) играх. Проблема отсутствия статистической информации (базы) сведена к исследованию не абсолютных, а относительных значений фазовых переменных, что гарантируется устойчивой структурой соответствующей экономико-статистической модели. Выводы могут быть полезны для студентов старших курсов и аспирантов экономико-математического профиля. Реализация предложенных автором разработок предполагает наличие весомой базы экономико-статистических (экспериментальных) данных и акцентирования соответствующего лица, принимающего решение. Для практики анализа и прогнозирования результаты статьи могут оказаться полезными.

**Ключевые слова:**

дифференциальные игры, антагонистические игры, неантагонистические игры, коалиционные игры, динамические игры, торговые отношения.

**Korolyov I.V.**
Candidate of Physico-mathematical Sciences, State University of Management, Moscow
**e-mail:** iv_korolev@guu.ru

# Differential game theory application in models of trade relations of Great Britain with Portugal and Russia with Belarus

**Abstract**

The article includes the analysis of the current state of differential games theory based on the maximum principle of academician L. S. Pontryagin. The optimal solution of conflict, but not (strictly) analytical games and the question of the uniqueness of the optimal solution are investigated. The author composes and analyzes a system of four nonlinear ordinary differential equations with parameters, and their (dynamic) variation leads to the improvement of successive approximations of the exact solution, the finding of which is very problematic. The article includes several examples: the model of military operations with a certain arsenal and the analysis of two non-antagonistic games – the dynamic model of trade between Great Britain and Portugal, as well as between Russia and Belarus. The article shows how the problem of differential economic-mathematical game arises from the simplest problems of classical variational calculus. Sufficient conditions for the Pontryagin Mangasarian maximum and their applications to the study of economic problems are investigated. The transition to the study of the continuously differential game of international trade is shown. Possible strategies of players' behavior in non-antagonistic (positional) games are investigated. The problem of the lack of statistical information (base) is reduced to the study of not absolute, but relative values of phase variables, which is guaranteed by the stable structure of the corresponding economic and statistical model. The conclusions can be useful for undergraduate and postgraduate students of economic and mathematical profile. The implementation of the proposed development of the author assumes the existence of a strong base of economic-statistical (experimental) data and the emphasis of the relevant decision-maker. The results of the article can be useful for the practice of analysis and forecasting.

**Keywords:**

differential games, antagonistic games, non zero-sum games, coalitional games, dynamic games, trade relations..

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Теория дифференциальных игр анализирует конфликтно управляемые процессы, описываемые обыкновенными дифференциальными уравнениями. Первые работы в этой области опубликовал в 1960-е гг. американский математик Руфус Айзекс. В частности, им была разобрана задача, в которой медленный, но маневренный катер пытается уйти от быстрой, но неповоротливой торпеды. Существенный вклад в теорию дифференциальных игр внесли такие советские математики, как Л. С. Понтрягин и Н. Н. Красовский. На ранних этапах исследователей интересовало моделирование боевых

действий, затем теория нашла свое применение в инженерном деле и экономике.

Настоящая статья включает теоретическую часть и разбор трех примеров дифференциальных игр: простейшую модель боевых действий и две модели торговых отношений (товарообмен Великобритании с Португалией и России с Белоруссией).

### Теоретические предпосылки теории дифференциальных игр

Напомним необходимое условие разрешимости задачи вариационного исчисления:

$$\int_{t_0}^{t_1} F\left(t,\, x,\, \dot{x}\right) dt \to \max. \qquad (1)$$

При граничных условиях:

$$x\left(t_0\right) = x^0;\; x\left(t_1\right) = x^1. \qquad (2)$$

Неизвестная непрерывно-дифференцируемая функция $x = x(t)$ удовлетворяет уравнению Эйлера-Лагранжа

$$\frac{\partial F}{\partial x} - \frac{d}{dt}\left(\frac{\partial F}{\partial \dot{x}}\right) = 0, \qquad (3)$$

которое можно «развернуть» в обыкновенные дифференциальные уравнения (далее – ОДУ) второго порядка относительно $x(t)$:

$$\frac{\partial^2 F}{\partial x \partial \dot{x}}\ddot{x} + \frac{\partial^2 F}{\partial x \partial \dot{x}} + \frac{\partial^2 F}{\partial t \partial \dot{x}} - \frac{\partial F}{\partial x} = 0\ . \qquad (3а)$$

Условие Лежандра $F''_{\dot{x}\dot{x}}\left(t;\, x\left(t\right);\, \dot{x}\left(t\right)\right) \le 0$ для всех $t \in \left[t_0;\, t_1\right]$ является необходимым условием разрешимости задачи на максимум, причем равенство $F''_{\dot{x}\dot{x}}\left(t;\, x\left(t\right);\, \dot{x}\left(t\right)\right) = 0$ приводит к особым решениям.

Если целевая функция выпукла вверх по переменным $(x;\ \dot{x})$, то допустимая функция $x = x(t)$, удовлетворяющая уравнению Эйлера-Лагранжа, является решением задачи (1)–(2).

В экономических задачах оптимального управления пара функций называется допустимой, если она удовлетворяет дифференциальному уравнению:

$$\dot{x} = \varphi\left(t,\, x\left(t\right),\, u\left(t\right)\right) \qquad (4)$$

с начальным условием:

$$x\left(t_0\right) = x^0. \qquad (5)$$

Тогда кусочно-непрерывная функция управления $u = u(t)$ называется оптимальной, если она максимизирует функционал:

$$\int_{t_0}^{t_1} F\left(t,\, x,\, u\left(t\right)\right) dt \to \max, \qquad (6)$$

причем $x(t)$ и $u(t)$ удовлетворяет ОДУ (4) с условием (5).

На множестве кусочно-непрерывных управлений (функций управления) $u = u(t)$ определяем функцию Гамильтона $H(t, x, u, p)$, являющуюся полной энергией изучаемой экосистемы:

$$H\left(t,\, x,\, u,\, p\right) = f\left(t,\, x,\, u\right) + p\varphi\left(t,\, x,\, u\right). \qquad (7)$$

Можно показать, что гамильтониан $H$ является преобразованием Лежандра от скорости $\dot{x}$ к импульсу $p$, примененному к функции Лагранжа (лагранжиану) $F\left(t,\, x,\, \dot{x}\right)$ в условиях управляемой системы, где $u = u(t)$ – функция управления.

Принцип максимума Л. С. Понтрягина в современной формулировке Мангасариана состоит в том, что если пара функций $\left(\dot{x}\ (t);\ \dot{u}\ (t)\right)$ является расширением задачи управления (6), то найдется такая непрерывно-дифференцируемая «импульсная» функция $p(t)$, что для любого $t \in [t_0;\ t_1]$ выполняются два условия.

1. Оптимальное управление $\dot{u}\ (t)$ доставляет (нестрогий) максимум гамильтониану

$$H\left(t;\, x^*\left(t\right);\, u;\, p\left(t\right)\right) \le H\left(t;\, x^*\left(t\right);\, u^*\left(t\right);\, p\left(t\right)\right), \qquad (8)$$

для всех допустимых функций управления, в частности $\frac{\partial H}{\partial u}\left(t;\, \dot{x}\ (t);\, \dot{u}\ (t);\, p\left(t\right)\right) \equiv 0$ для всех $t \in [t_0;\ t_1]$, кроме, может быть, точек разрыва первого рода для функции управления.

2. Импульсная функция удовлетворяет ОДУ Гамильтона:

$$\dot{p}\left(t\right) = -\frac{\partial H}{\partial x}\left(t;\, x^*\left(t\right);\, u^*\left(t\right);\, p\left(t\right)\right), \qquad (9)$$

и начальному условию $p(t_1) = 0$, которое называется условием трансверсальности.

Ясно, что допустимая функция $x = \dot{x}\ (t)$ при выполнении всех указанных условий удовлетворяет уравнению:

$$x = \frac{\partial H}{\partial p}\left(t;\, x\left(t\right);\, u^*\left(t\right);\, p\left(t\right)\right), \qquad (10)$$

которое, совместно с ОДУ (9), называется системой Гамильтона.

Достаточные условия разрешимости задачи оптимального управления Л. С. Понтрягина, усовершенствованные Мангасарианом, состоят в том, что оптимальная пара $\left(x^*(t);\ u^*(t)\right)$ удовлетворяет указанным выше двум условиям, а полная энергия экосистемы, гамильтониан *H (t, x, u, p)*, является выпуклой вверх функцией по переменным.

Будет ли при этом пара $\left(x^*(t);\ u^*(t)\right)$ единственным решением задачи оптимального управления – вопрос открытый.

Для современных экономических задач характерно наличие нескольких переменных состояния экосистемы и векторного управления ею. Задачу управления экосистемой с фиксированным горизонтом планирования и замкнутой областью управления можно сформулировать следующим образом: исследуется на максимум функционал:

$$\int_{t_0}^{t_1} f\left(t,\ \vec{x}(t),\ \vec{u}(t)\right)dt \to \max\ , \qquad (11)$$

с ограничениями (условия связи)

$$\begin{aligned}
&\frac{d}{dt}\vec{x}(t) = \vec{\varphi}\left(t;\ \vec{x}(t);\ \vec{u}(t)\right);\\
&\vec{x}(t_0) = \vec{x}^0 \in \mathrm{R}^n;\\
&\vec{u}(t) = \left\{u_1(t);\ u_2(t);\ \ldots;\ u_m(t)\right\} \in U \subset \mathrm{R}^m;\\
&(m \le n),
\end{aligned} \qquad (12)$$

при начальных условиях:

$$\begin{aligned}
&x_i(t_1) = x_i^1 \quad \text{при} \quad i = 1,\ 2,\ \ldots,\ s;\\
&x_i(t_1) \ge x_i^1 \quad \text{при} \quad i = s+1,\ s+2,\ \ldots,\ q;\\
&x_i(t_1)\ \textit{free} \quad \text{при} \quad i = q+1,\ q+2,\ \ldots,\ n.
\end{aligned} \qquad (13)$$

Для данного функционала составляется гамильтониан (полная энергия системы):

$$H\left(t,\ \vec{x},\ \vec{u},\ \vec{p}\right) = f\left(t,\ \vec{x},\ \vec{u}\right) + \sum_{i=1}^{n} p_i\varphi_i, \qquad (14)$$

причем

$$\begin{aligned}
&\frac{\partial H}{\partial p_1} = \varphi_1 = \dot{x}_1(t);\\
&\frac{\partial H}{\partial p_2} = \varphi_2 = \dot{x}_2(t);\\
&\ldots\\
&\frac{\partial H}{\partial p_n} = \varphi_1 = \dot{x}_n(t).
\end{aligned} \qquad (15)$$

Допустим, что вектор $\left\{\vec{x}^*(t);\ \vec{u}^*(t)\right\}$ является решением задачи оптимального управления; тогда найдется такая импульсная вектор-функция:

$$\vec{P}(t) = \left\{p_1(t);\ p_2(t);\ \ldots;\ p_n(t)\right\}, \qquad (16)$$

что для всех $t \in [t_0;\ t_1]$ оптимальная вектор-функция управления $u^*(t) = \left\{u^*_1;\ \ldots;\ u^*_m(t)\right\}$ доставляет max полной энергии экосистемы гамильтониану *H*, т. е.

$$H\left(t;\ \vec{x}^*(t);\ \vec{u};\ \vec{p}(t)\right) \le H\left(t;\ \vec{x}^*(t);\ \vec{u}^*(t);\ \vec{p}(t)\right)$$

для любого $\vec{u} \in U$, причем

$$\begin{cases}
\dfrac{dp_i}{dt} = -\dfrac{\partial H^*}{\partial x_i};\\
\dfrac{dx_i}{dt} = -\dfrac{\partial H^*}{\partial p_i},
\end{cases} \qquad (17)$$

где $H^* = H\left(t;\ \vec{x}^*(t);\ \vec{u}^*(t);\ \vec{p}(t)\right)$ – значение гамильтониана на оптимальной траектории экосистемы. Если же в придачу к сформулированным условиям симметрическая матрица (аналог Гессиана) $\left\|\frac{\partial^2 H}{\partial x_i \partial u_j}\right\|$ отрицательно определена, то необходимые условия экстремума превратятся в достаточные условия максимума. Следует отметить, что требование выпуклости вверх гамильтониана $H\left(t;\ \vec{x};\ \vec{u};\ \vec{p}(t)\right)$ по переменным $(\vec{x};\ \vec{u})$ можно заменить более слабым достаточным условием Эрроу: максимизированный гамильтониан $H\left(t;\ \vec{x};\ \vec{p}(t)\right) = \max\limits_{\vec{u}(t)\in U} H\left(t;\ \vec{x};\ \vec{u};\ \vec{p}(t)\right)$ является выпуклым вверх по $\vec{x}$.

В теории дифференциальных игр, базирующейся на принципе максимума Л. С. Понтрягина, функция выигрыша *i*-го игрока задается функционалом:

$$J_i\left(u_1,\ u_2,\ \ldots,\ u_m\right) = \Phi_i\left(T,\ x(T)\right) + \int_{t_0}^{T} F_i\left(t,\ \vec{x},\ u_1,\ \ldots,u_m\right)dt, \qquad (18)$$

определенном на решениях (траекториях) системы ОДУ:

$$\frac{d}{dt}\vec{x} = \dot{x} = f\left(t,\ x,\ u_1,\ u_2,\ \ldots,u_m\right), \qquad (19)$$

где $\vec{x} = x = \left\{x_1;\ x_2;\ \ldots;\ x_n\right\}$ и $f = \left\{f_1;\ f_2;\ \ldots;\ f_n\right\}$

с начальными условиями $x(t_0) = x_0 = \left\{x_{01};\ \ldots;\ x_{0n}\right\}$.

Точку $(t_0,\ x_0) \in \mathrm{R}^{n+1}$ называют начальной позицией игры. Составляющая $\int_{t_0}^{T} F_i\left(t,\ \vec{x},\ \vec{u}(t)\right)dt$ есть ин-

тегральная функция выигрыша, а – терминальная функция выигрыша, а $\Phi_i(T, x(T))$ – терминальная функция выигрыша. Конкретика задачи диктует выбор поверхности $\Pi$, на которую должны выйти в момент окончания игры все траектории экосистемы.

Управляющие воздействия $u_1 = u_1(t, x(t))$; $u_2 = u_2(t, x(t))$; ... ; $u_m = u_m(t, x, (t))$ предполагаются кусочно-непрерывными функциями времени $t \in [t_0; T]$.

Прежде чем решать задачу игры двух экосистем (например, фирм), необходимо определить:

1) систему ОДУ, описывающую вариацию во времени фазовых переменных экосистем;

2) начальное и терминальное (конечное) условия функционирования экосистемы;

3) допустимый класс управлений: как правило, это множество кусочно-непрерывных функций управления;

4) две или более целей игроков: как правило, в виде функционалов, определенных на решениях заданной системы ОДУ;

5) информацию, доступную игрокам, а также возможность объединения игроков (коалиционная игра) [1; 3].

Вопросы, которые следует разрешить лицу, принимающему решения (далее – ЛПР) при исследовании игры, перечислены ниже.

1. Что такое решение игры и в чем состоит ее оптимальный критерий?

2. Каким является решение игры?

3. Как найти оптимальное решение игры?

4. Единственно ли оптимальное решение игры?

Под решением дифференциальной игры понимается вектор допустимых стратегий игроков, т. е. вектор управляющих воздействий $\vec{u} = \{u_1; u_2; \ldots; u_m\}$, реализующий выбранный критерий оптимальности, причем этот вектор $\vec{u}^* = \{u_1^*(t, x(t)); \ldots; u_m^*(t, x(t))\}$ определен на решениях системы (19).

Как правило, точное решение дифференциальной игры аналитически найти не удается: строится итерационный процесс, сходящийся (по норме заранее выбранного пространства) к точному решению, а затем исследуется вопрос единственности (множественности) решения. «Выходной» показатель — последовательность приближенных (допустимых) стратегий управления [2].

## Примеры дифференциальных игр

*I. Модель боевых действий*

Данная модель может быть обобщена на информационные и/или экономические войны: таким образом, коалиции игроков вряд ли возможны.

Две противоборствующие стороны *A* и *B* имеют каждая по две группировки. Во-первых, средства нанесения ударов (или экономического урона противнику):

$z_2(t)$ – средства нанесения ударов стороны *A*;

$z_4(t)$ – средства нанесения ударов стороны *B*.

Во-вторых, обороняемые противниками объекты, сохранение которых является целью игры:

$z_1(t)$ – обороняемые объекты стороны *A*;

$z_3(t)$ – обороняемые объекты стороны *B*.

Система дифференциальных уравнений фазовых активных $z_2(t)$, $z_4(t)$ и пассивных $z_1(t)$, $z_3(t)$ переменных такова:

$$\begin{cases} \dot{z}_1 = -z_4 p_{41} v_1 + c_1; \\ \dot{z}_2 = -z_4 p_{42} v_2 + c_2; \\ \dot{z}_3 = -z_2 p_{23} u_1 + c_3; \\ \dot{z}_4 = -z_2 p_{24} u_2 + c_4. \end{cases}$$

Поясним условные обозначения:

$p_{41}$ – эффективность («скорострельность») уничтожения объектов $z_1(t)$ объектами $z_4(t)$; аналогично $p_{42}$ — эффективность уничтожения $z_4(t)$ с помощью $z_2(t)$ и т. д.;

$v_1$ – доля объектов $z_4(t)$, направленных против $z_1(t)$, $v_1$ — доля $z_4(t)$, направленных против $z_2(t)$, причем $0 \leqslant v_1 + v_2 \leqslant 1$;

$u_1$ – доля объектов $z_2(t)$ , направленных против $z_3(t)$, $u_2$ — доля $z_2(t)$ , направленных против $z_4(t)$, причем $0 \leqslant u_1 + u_2 \leqslant 1$ ;

$c_1$, $c_2$, $c_3$, $c_4$ - возможность пополнения (реновации) объектов этих четырех видов за счет введения резервных объектов (привлечения фондов).

Пример функции выигрыша для стороны *A*:

$$J_A[u; v] = 10 z_1(T) - z_3(T) \quad .$$

Она максимальна, если $z_3(T) = 0$, т. е. к моменту окончания боевых действий ($T$) пассивные (обороняемые) объекты противника полностью уничтожены, а $z_1(T) = z_1(t_0)$. Коэффициент 10 означает, что свои пассивные объекты в данном случае в 10 раз важнее чужих. Аналогично $J_B[u; v] = 10 z_3(T) - z_1(T)$.

Если же $J_A[u;v] = z_1(T) - z_3(T)$ и $J_B[u;v] = z_3(T) - z_1(T)$ , то $J_A + J_B \equiv 0$ и получается дифференциальная (учебная) игра с нулевой суммой, что более характерно для матричных («дискретных») игр, а также для игр учебного характера, когда ни одна из сторон в итоге не имеет серьезного преимущества и сумма выигрышей сторон нулевая.

Возьмем в качестве альтернативной спецификации модель боевых действий сторон *A* и *B*, не обладающих обороняемыми объектами, а лишь активными. Пусть

каждая из сторон имеет по два вида принципиально различных боевых средств нанесения удара.

Сторона $A$ располагает орудиями $\{x_1(t);\ x_2(t)\}$, имеющими скорострельность $\{p_{11};\ p_{21}\}$ для нанесения ударов $x_1(t)$ по $y_1(t)$ и $y_2(t)$ соответственно и скорострельность$\{p_{12};\ p_{22}\}$ для нанесения ударов $x_2(t)$ по $y_1(t)$ и $y_2(t)$. Вектор эффективности их воздействия равен $\{\alpha_1;\ \alpha_2\}$. Далее: $u_{11}$ и $u_{12}$ - доли орудий $x_1(t)$ и $x_2(t)$, бьющих по $y_1(t)$, а $u_{21}$ и $u_{22}$ - доли орудий $x_1(t)$ и $x_2(t)$, уничтожающих $y_2(t)$ .

Аналогично $q_{11}$ и $q_{12}$ – доли орудий $y_1(t)$ и $y_2(t)$, бьющих по $x_1(t)$, а $q_{21}$ и $q_{22}$ – доли орудий $y_1(t)$ и $y_2(t)$, уничтожающих $x_2(t)$. Вектор эффективности их воздействия равен $\{\beta_1;\ \beta_2\}$.

Модель работает только на уничтожение, без реновации, а целью боевых действий для каждой из сторон является минимизация потерь своего активного оружия. При этом модель может быть применена для строго антагонистических финансовых (экономических) войн, где используются санкции, ультиматумы и т. п.

Система ОДУ имеет вид:

$$\begin{cases} \dot{x}_i = -q_{i1}\beta_1 v_{i1} y_1 - q_{i2}\beta_2 v_{i2} y_2; \\ \dot{y}_j = -p_{j1}\alpha_1 u_{i1} x_1 - p_{i2}\alpha_2 u_{j2} x_2. \end{cases}$$

Заметим, что при одной и той же системе ОДУ можно вводить различные функции выигрыша противоборствующих сторон. Рассмотрим, например, случай, когда цель игры – минимизировать ответный удар противника, т. е.

$$J_A(u,\ v) = \int_0^T \left[\beta_1(t)\, y_1(t) + \beta_2(t)\, y_2(t)\right] dt \to \min;$$

$$J_B(u,\ v) = \int_0^T \left[\alpha_1(t)\, x_1(t) + \alpha_2(t)\, x_2(t)\right] dt \to \min.$$

Кроме того, заданы начальная позиция игры $x_i(0)$; $y_i(0)$ и момент окончания игры $(T)$ . Равновесные функции управления, зависящие только от времени t, но не от фазовых переменных, могут быть найдены по принципу максимума Л. С. Понтрягина [4; 5].

*II. Модель торговли между Великобританией и Португалией*

Рассмотрим примеры неантагонистических игр [6].

Пусть Великобритания производит и продает шерсть Португалии, которая сама шерсть (в значимых количествах) не производит; в свою очередь, Португалия продает Великобритании свой фирменный португальский портвейн, который не производится в Великобритании.

Набор фазовых переменных:

$x_1(t)$ — запас шерсти, имеющийся у Великобритании в момент времени $t \in [t_0;\ T]$ ;

$x_2(t)$ — запас шерсти у Португалии, пополнение которого возможно лишь за счет купленной у Великобритании шерсти;

$y_2(t)$ — запас портвейна у Португалии;

$y_1(t)$ — запас португальского портвейна, которым располагает Великобритания;

$a$ — скорость производства шерсти Великобританией;

$b$ — скорость производства портвейна Португалией.

Параметры $a$ и $b$ могут быть управляемыми.

Список функций управления (кусочно-постоянных):

$u_2$ — скорость потребления портвейна Великобританией;

$v_2$ — скорость потребления шерсти Португалией;

$u_1$ — скорость импорта портвейна Великобританией;

$v_1$ — скорость импорта шерсти Португалией.

Система ОДУ для четырех фазовых переменных имеет вид

$$\begin{cases} \dot{x}_1 = a - k_{\text{в}} x_1 - v_1; \\ \dot{x}_2 = v_1 - k_{\text{п}} x_2; \\ \dot{y}_1 = u_1 - u_2; \\ \dot{y}_2 = b - u_1 - v_2. \end{cases}$$

Здесь $k_{\text{в}}$ и $k_{\text{п}}$ – норма потребления шерсти в Великобритании и Португалии, соответственно (либо на душу населения – тогда надо умножить этот параметр на число жителей страны, либо для всего населения).

Если изучаемая дифференциальная игра рассматривается с позиции Великобритании, то можно добавочно рассмотреть ОДУ динамики ее золотовалютного запаса, пополняемого за счет данной торговли:

$$\frac{ds}{dt} = \dot{s} = u_3 v_1 - v_3 u_1 \ .$$

Здесь $u_3$ – цена единицы шерсти, $v_3$ – цена литра портвейна. Это наиболее важные функции управления.

Все переменные модели неотрицательны. Заметим, что максимальные скорости импорта шерсти и экспорта портвейна Португалией, а также экспорта шерсти и импорта портвейна Великобританией ограничены пропускной способностью границ и государственными законами этих стран.

Целевые функции $J_{\text{в}}$, $J_{\text{п}}$, игроков Великобритании и Португалии, соответственно, могут быть взяты в следующем виде:

$$J_{в}(u,\ v) = \Phi\left(s(T)\right) + \int_0^T x_1(t)u_2(t)dt \to \max;$$

$$J_{п}(u,\ v) = -\Phi\left(s(T)\right) + \int_0^T x_2(t)v_2(t)dt \to \max.$$

Здесь $u = \{u_1(t);\ u_2(t)\}$; $v = \{v_1(t);\ v_2(t)\}$.

Решение дифференциальной игры находится по конкретной информации о параметрах и начальных данных для Великобритании и Португалии с применением принципа максимума Л. С. Понтрягина.

*III. Модель торговли между Россией и Республикой Беларусь*

Игровая ситуация торговли двух и более стран может быть перенесена на случай торговли, например, между Российской Федерацией и Республикой Беларусь. Россия поставляет в Беларусь природный газ по трубопроводам и нефть – по нефтепроводу. Беларусь поставляет в Россию молочную продукцию и колбасы, текстиль и мебель, причем значительная часть этой продукции не подлежит длительному хранению. Продолжительность торговли $T$, в течение которой цены на единицы продукции являются конечно-постоянными функциями управления, может быть статистически оценена (математическое ожидание и дисперсия величины $T$).

Введем в рассмотрение фазовые $\{x_1(t);\ x_2(t);\ y_1(t);\ y_2(t)\}$ и вспомогательные переменные модели торговли между Россией и Беларусью:

$x_1(t)$ – (добыча) запас природного газа (нефти), имеющийся в наличии у России в момент времени $t \in [t_0;\ T]$;

$x_2(t)$ – количество газа (нефти) у Беларуси, причем (в данной модели) своим собственным газом (нефтью) республика располагает в незначительных количествах;

$y_1(t)$ – количество продукции молочного ассортимента («ширпотреб»), импортируемого Россией из Беларуси;

$y_2(t)$ – количество этой же продукции у Беларуси;

$s(t)$ – золотовалютный запас (объем валютных средств в Резервном фонде) России.

Потоки товаров описываются функциями управления:

$u_3$ – цена 1 м$^3$ природного газа (1 барреля нефти);

$u_2$ и $v_2$ – скорости потребления молочной продукции Россией и Беларусью, соответственно;

$v_1$ – скорость импорта газа из России в Беларусь;

$u_1$ – скорость импорта молочной продукции из Беларуси в Россию;

$a$ – скорость добычи газа Россией;

$b$ – скорость производства молочной продукции Беларусью.

Запишем систему пяти ОДУ, описывающую потоки товаров в данной модели:

$$\begin{cases} \dfrac{dx_1}{dt} = a - k_1x_1 - v_1; \\ \dfrac{dx_2}{dt} = v_1 - k_2x_2; \\ \dfrac{dy_1}{dt} = u_1 - u_2; \\ \dfrac{dy_2}{dt} = b - u_1 - v_2; \\ \dfrac{dy_2}{dt} = b - u_1 - v_2. \end{cases}$$

Допустимо также рассмотрение динамики золотовалютных запасов Республики Беларусь:

$$\frac{dQ}{dt} = u_2v_3 - v_1u_3 .$$

## Заключение

Была проиллюстрирована на трех примерах возможность применения теории дифференциальных игр в военном деле и экономике. Модели носят достаточно огрубленный характер, однако могут быть уточнены путем введения новых параметров. Данная статья может быть использована студентами старших курсов и аспирантами при разработке и реализации инвестиционных стратегий развития региона, построения и компьютеризации региональных и городских программ оптимального развития.

**Библиографический список**

1. Беллман, Р. Динамическое программирование / Р. Белман. – М. : Иностранная литература, 1960. – 232 с.
2. Вайсброд, Э. М. Введение в дифференциальные игры нескольких лиц и их приложения / Э. М. Вайсброд, В. И. Жуковский. – М. : Советское радио, 1980. – 304 с.
3. Рокафеллар, Т. Выпуклый анализ / Т. Рокафеллар. – М. : Мир, 1973. – 472 с.
4. Kamien, M. I., Schwartz N. I. Dynamic Optimization: the Calculus of Variations and Optimal Control in Economics and Management. Amsterdam, North-Holland, 1991.
5. Leonard, D., Van Long, N. Optimal Control Theory and Static Optimization in Economics. Cambridge, Cambridge University Press, 1992.
6. Seierstad, A., Sydseter, K. Optimal Control Theory with Economic Applications. Amsterdam, North-Holland, 1987.

**References**

1. Bellman R. Dinamicheskoe programmirovanie [*Dynamic programming*]. Moscow, Foreign literature, 1960. 232 p.
2. Weisbrod E. M., Zhukovsky V. I. Vvedenie v differencial'nye igry neskol'kikh lic i ikh prilozheniya [*Introduction to differential games of several persons and their applications*]. Moscow, Soviet radio, 1980. 304 p.
3. Rockafellar T. Vypuklyj analiz [*Convex analysis*]. Moscow, Mir, 1973. 472 p.
4. Kamien M. I., Schwartz N. I. Dynamic Optimization: the Calculus of Variations and Optimal Control in Economics and Management. Amsterdam: North-Holland, 1991.
5. Leonard D., Van Long N. Optimal Control Theory and Static Optimization in Economics. Cambridge, Cambridge University Press, 1992.
6. Seierstad A., Sydseter K. Optimal Control Theory with Economic Applications. Amsterdam, North-Holland, 1987.

УДК 338.3 JEL O31 DOI 10.26425/2309-3633-2018-2-52-56
Получено 26.01.2018 Одобрено 19.02.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Рязанова Г.Н.**
канд. экон. наук, ФБГОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», г. Москва

**e-mail:** ryazanovagn63@gmail.com

**Сазанова А.А.**
магистрант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

**e-mail:** sazanova-mephi@yandex.ru

**Сазанова С.Л.**
канд. экон. наук, ФБГОУ ВО «Государственный университет управления», ФБГОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», г. Москва

**e-mail:** sazanova@mail.ru

# Влияние процессов цифровизации экономики на деятельность нефинансовых организаций

**Аннотация**

Драйвером современной глобальной экономики являются цифровые технологии, под влиянием которых формируются не только новые виды профессий, товаров и услуг, но и вызовы для предприятий и организации различных сфер деятельности. Цифровизация затронула IT-сферу, деятельность финансовых организаций, производство, маркетинг, здравоохранение. В Российской Федерации развитию цифровых технологий в различных сферах деятельности придается огромное значение, что находит отражение в официальных документах, целевых государственных программах, бизнес-аналитике и практике бизнеса. Все это актуализирует изучение проблемы трансформации управления в нефинансовых организациях под влиянием распространения цифровых технологий. В статье исследуются стратегические вызовы, стоящие перед нефинансовыми организациями России в условиях цифровой экономики. В ходе решения поставленных задач исследуются становление и развитие цифровой экономики, ее сущность и содержание, а также перспективы ее развития в нашей стране; проанализированы программные документы и направления государственной программы развития цифровой экономики. Доказано, что вовлечение в процессы цифровизации не только финансовых, но и нефинансовых организаций несет в себе огромный потенциал с точки зрения оздоровления ценностной среды российского бизнеса, поскольку делает «прозрачными» сделки в теневой экономике, коррупционные схемы и т. п. Авторы доказали, что возрождение традиционных ценностей российского предпринимательства на новой современной основе повысит уровень доверия в обществе, будет способствовать развитию инноваций в промышленности, энергетике, агропромышленном комплексе, образовании и устойчивому развитию экономики в целом. Авторы структурировали вызовы цифровой экономики для нефинансовых организаций нашей страны и сформулировали предложения по совершенствованию экосистемы цифровой экономики.

**Ключевые слова:**

цифровая экономика, стратегическое управление, нефинансовые организации, информационные технологии в управлении, стратегические вызовы, институты цифровой экономики, институциональные изменения, ценностная среда бизнеса.

**Ryazanova G.N.**
Candidate of Economic Scienses,
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

**e-mail:** ryazanovagn63@gmail.com

**Sazanova A.A.**
Master's Degree student,
State University of Management, Moscow

**e-mail:** sazanova-mephi@yandex.ru

**Sazanova S.L.**
Candidate of Economic Scienses,
State University of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

**e-mail:** sazanova@mail.ru

# The influence of the processes of digitalization of the economy on the activities of non-financial institutions

**Abctract**

The driver of the modern global economy is digital technologies under the influence of which not only new kinds of professions, goods and services are formed, but also challenges for enterprises and the organization of various fields of activity. Digitalization affected the IT-sphere, the activities of financial organizations, production, marketing, healthcare. In the Russian Federation the development of digital technologies in various fields of activity is of great importance, which is reflected in official documents, targeted government programs, business analysts and business practices. All this actualizes the study of the problem of management transformation in non-financial organizations under the influence of the spread of digital technologies. The article examines the strategic challenges facing non-financial organizations of Russia in the digital economy. In the course of solving the tasks set, the formation and development of the digital economy, its essence and content, as well as the prospects for its development in our country, were studied; the program documents and directions of the state program for the development of the digital economy are analyzed. It is proved that involvement in the digitalization processes of not only financial but also non-financial organizations carries a huge potential in terms of improving the value environment of Russian business, since it makes transactions in the shadow economy, corruption schemes, etc. transparent. The authors have proved that the revival of traditional values of Russian entrepreneurship on a new modern basis will increase the level of trust in society, will promote the development of innovations in industry, energy, agro-industrial complex, education and sustainable development of the economy as a whole. The authors structured the challenges of the digital economy for non-financial organizations in our country and formulated proposals for improving the ecosystem of the digital economy.

**Keywords:**

digital economy, strategic management, non-financial organizations, information technologies in management, strategic challenges, institutions of the digital economy, institutional changes, the value environment of business.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Современная глобальная экономика отличается высоким темпом научно-технического прогресса, локомотивом которого являются информационные технологии. Процессы цифровизации охватывают экономики всех стран, проникая в различные сферы бизнеса и изменяя сам характер отношений между людьми в процессе производства товаров и услуг. В Российской Федерации развитию цифровых технологий в различных сферах деятельности и цифровой экономики в целом уделяется огромное внимание, что находит отражение в официальных документах, целевых государственных программах, бизнес-аналитике и практике бизнеса. В первую очередь, цифровизация затронула сферу информационных технологий и деятельность финансовых организаций, в то время как в производство, маркетинг, здравоохранение и другие сферы цифровые технологии стали проникать относительно недавно. Все это актуализирует изучение проблемы трансформации управления в нефинансовых организациях под влиянием распространения цифровых технологий.

В то же время, на наш взгляд, еще недостаточно изучены стратегические вызовы цифровой экономики для нефинансовых организаций. Данный пробел и восполняет настоящее исследование. В настоящей статье предметом исследования служит цифровизация экономики России, а объектом – вызовы цифровой экономики для нефинансовых организаций. Задачей исследования является изучение стратегических вызовов цифровой экономики для нефинансовых экранизаций.

Цифровая экономика, как экономическая деятельность, основанная на цифровых технологиях, – относительно молодое явление, но стремительный темп ее развития побуждает бизнес-сообщество и правительства стран мира все активнее включаться в процессы цифровизации всех сфер экономики, науки и общества. Впервые концепцию цифровой экономики сформулировал Н. Негропонте в 1995 г., который в результате анализа и обобщения опыта и тенденций развития техники и технологий обосновал, что базовой единой и неделимой единицей современной экономики является не атом (единица измерения материи), а бит (единица измерения информации) [11]. В настоящее время цифровая революция охватила большинство стран мира, отраслей, сфер деятельности, что выражается в проникновении цифровых (информационно-коммуникационных) технологий в торговлю, транспорт, финансы, промышленность, образование, здравоохранение, сферу жилищно-коммунального хозяйства и госсектор. Цифровизация не просто кардинально меняет жизнь людей, а трансформирует экономические уклады.

Согласно прогнозам консалтинговой компании Boston Consulting Group (далее – BBG),объем цифровой экономики в мире к 2035 г. достигнет 16 трлн долл. США. Сегодня в Европе доля цифровой экономики в валовом внутреннем продукте (далее – ВВП) превышает 5 %, в США — 6 %. Вклад цифровых технологий в ВВП Великобритании достигает 12 %. В Китае уровень цифровизации выше, чем уровень развития экономики в целом, — на долю Интернета приходится более трети ВВП страны. Цифровую экономику Китая причисляют к группе «начинающих лидеров» [2]. Россия находится на 39-м месте в мире (согласно среднему значению индекса BCG e-Intensity), но опережает остальные страны БРИКС (Бразилию, Индию, Китай, Южно-Африканскую Республику) по уровню развития инфраструктуры. За 2012-2017 гг. уровень цифровизации экономики России позволил ей переместиться в основную группу среди развитых стран мира. Согласно оценкам Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) доля цифровой экономики России по итогам 2016 г. составила 75 млрд долл. США, или 2,8 % ВВП страны. Большая часть (84 %) приходится на сферу потребления: интернет-торговлю, услуги, онлайн-поиск и покупки офлайн. Растет аудитория Рунета, которая уже превысила 86 млн. человек. Широкополосный Интернет, протяженность сети которого составляет 35 тыс. км, доступен жителям трех тысяч населенных пунктов. За 2012-2017 гг. цифровой разрыв между Москвой и регионами страны сократился в 1,6 раз. Однако цифровизация регионов России все еще неоднородна, с перевесом в пользу европейской части страны, что объективно обусловлено сосредоточением большей части населения именно в западной экономической зоне. Что касается развития интернет-торговли, то частота покупок в интернет-магазинах достаточно одинакова по стране [10].

Российское государство уделяет огромное внимание развитию цифровой экономики, о чем свидетельствует принятие в июле 2017 г. Программы «Цифровая экономика Российской Федерации (распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 г. № 1632-р). Программа «направлена на создание условий для развития общества знаний в Российской Федерации, повышение благосостояния и качества жизни граждан нашей страны путем повышения доступности и качества товаров и услуг, произведенных в цифровой экономике с использованием современных цифровых технологий, повышения степени информированности и цифровой грамотности, улучшения доступности и качества государственных услуг для граждан, а также безопасности как внутри страны, так и за ее пределами» [2].

Цели Программы включают:
• создание экосистемы цифровой экономики, обеспечивающей эффективное взаимодействие бизнеса, научно-образовательного сообщества, государства и граждан;
• создание необходимых и достаточных условий институционального и инфраструктурного характера для развития высокотехнологичных бизнесов как в традиционных, так и в новых отраслях экономики;
• повышение конкурентоспособности экономики страны как на национальном, так и на глобальном уровне.

Составляющими цифровой экономики являются:
• сферы хозяйственной деятельности (рынки и отрасли экономики), в которых осуществляется взаимодействие конкретных хозяйствующих субъектов;
• платформы и технологии, на которых происходит формирование компетенций для развития отраслей и рынков российской экономики;
• среда, которая включает нормативное регулирование, информационную инфраструктуру, кадры и информационную безопасность и создает тем самым условия для развития платформ и технологий и эффективного взаимодействия хозяйствующих субъектов.

Программа выделяет достаточно полный, на сегодняшний день, но подлежащий постоянной актуализации перечень сквозных цифровых технологий, таких как: большие данные; искусственный интеллект и нейротехнологии; системы распределенного реестра; квантовые и другие новые технологии; промышленный Интернет; компоненты робототехники и сенсорики; технологии беспроводной связи; технологии виртуальной и дополненной реальностей.

По оценкам BCG последовательная цифровизация основных отраслей экономики России позволит создавать к 2021 г. добавленную стоимость на 5-7 трлн руб. в год, что сопоставимо с общими доходами российского бюджета от нефтегазового сектора (7,4 трлн руб. в 2014 г.) [10].

Анализируя влияние цифровой экономики на экономику страны в целом [9] и на деятельность нефинансовых организаций, в частности, необходимо исследовать вызовы цифровой экономики.

К вызовам на макроуровне относят:
• безопасность данных, инфраструктуры, граждан;
• конфиденциальность;
• загрязнение информационного пространства; прозрачность принятия решений алгоритмами;
• необходимость пересмотра законодательства и международных отношений.

Вызовами микроуровня большинство экспертов считают трансформацию:
• бизнес-процессов;
• методов ведения бизнеса;
• методов управления (как в бизнесе, так и в других сферах деятельности) и др.

Например, И. Адизес считает, что мир стоит на пороге управленческой революции, которая «упразднит» авторитарный стиль управления и саму иерархию, актуализирует организационную архитектуру вместо стратегического планирования, заменит субординацию командным духом, обеспечит прозрачность данных и т. д. [3].

О трансформации структур управления от иерархичных к структурам, основанным на Agile, говорит и А. Тарасов, директор направления цифровой трансформации Microsoft [10]. Agile предполагает, что сотрудники будут больше вовлечены в работу небольших «проворных» команд и будут разделять успехи компании так же, как и ответственность за ее развитие. Он, так же как и И. Адизес, уверен, что роль глубокой аналитики и экспертов в принятии важных для бизнеса решений повысится, а клиенты не только будут больше вовлечены в процесс создания товаров (услуг), но и смогут влиять на их характеристики.

М. Уэссел, Э. Леви, Р. Сигел отмечают такие вызовы цифровой экономики как [8]:
• изменение отношений с потребителем;
• подрыв устоявшихся партнерских связей;
• «необходимая взаимозависимость»;
• создание новой экосистемы цифровой экономики.

По мнению вышеназванных авторов, основные проблемы сильных и обеспеченных ресурсами компаний в условиях цифровой экономики будут связаны со сложностью отказа от бизнес-моделей, проверенных опытом; в то же время, компании-новички, не связанные стереотипами, будут иметь доступ к более качественным данным о потребителях и более гибкими управленческими технологиями. Именно возможность лучше узнать потребителя (благодаря цифровым технологиям) откроет для компаний широкие перспективы, хотя для этого потребуется изменение многих элементов цепочки создания стоимости.

Изменение бизнес-модели в самой компании может вызвать напряженность в отношениях с компаниями-партнерами, обусловленную их неготовностью менять свои бизнес-модели и системы управления. Появление инновации в одной компании и (или) на одном этапе цепочки создания стоимости неизбежно вызывает потребность инноваций в других (партнерских) компаниях и (или) звеньях цепочки. И чем более революционный характер имеет инновация, тем выше уровень взаимозависимо-

сти, то есть такая взаимозависимость является «неизбежной». Следовательно неизбежны принципиальные изменения в стратегическом управлении организациями, поскольку большинство из существующих не будут отвечать вызовам цифровой экономики [4; 6].

Вовлечение в процессы цифровизации не только финансовых, но и нефинансовых организаций несет огромный потенциал с точки зрения оздоровления ценностной среды российского бизнеса, поскольку делает «прозрачными» сделки в теневой экономике, коррупционные схемы и т. п. Возрождение традиционных ценностей российского предпринимательства на новой современной основе повысит уровень доверия в обществе в целом, будет способствовать развитию инноваций в промышленности, энергетике, агропромышленном комплексе, образовании и устойчивому развитию экономики в целом [5–7].

Таким образом, цифровая экономика, трансформируя цепочку создания стоимости, неизбежно требует создания собственной, принципиально новой экосистемы как на макро-, так и на микроуровне. Экосистема цифровой экономики в компаниях предполагает, на наш взгляд, следующие составляющие:

- видение приоритетов на основе оценки общих тенденций;
- разработку новых показателей работы организации, которые бы поддерживали готовность рисковать, экспериментировать, генерировать инновации;
- создание для своих реальных и потенциальных партнеров коммерческих возможностей, что позволит инновациям распространяться менее болезненно;
- институциональные преобразования, которые бы включали изменения не только формальных, но и неформальных институтов.

Экосистема цифровой экономики России на макроуровне, с одной стороны, включает «те сегменты рынка, где добавленная стоимость создается в помощью цифровых (информационных) технологий», а с другой – представляет собой «партнерство организаций, обеспечивающее постоянное взаимодействие принадлежащих им технологических платформ, прикладных интернет-сервисов, аналитических систем, информационных систем органов государственной власти Российской Федерации, организаций и граждан...» [1; 4].

Таким образом, очевидна взаимосвязь экосистемы цифровой экономики на микро- и макроуровнях, что обусловливает необходимость комплексного согласованного развития цифровых технологий и экосистемы в целом.

Все вышеперечисленные вызовы носят стратегический характер и актуальны, на наш взгляд, для нефинансовых организаций, а создание экосистемы цифровой экономики – позволит им успешно вести бизнес в условиях цифровой эпохи.

В ходе решения поставленных задач исследовано становление и развитие цифровой экономики, ее сущность и содержание, а также перспективы ее развития в нашей стране; изучены программные документы и направления государственной программы развития цифровой экономики. Все это позволило структурировать вызовы цифровой экономики для нефинансовых организаций нашей страны и сформулировать предложения по совершенствованию экосистемы цифровой экономики.

**Библиографический список**


1. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/#dst100046 (дата обращения: 09.01.2018).
2. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sbras.ru/files/news/docs/programma_tsifrovaya_ekonomika.pdf (дата обращения: 02.01.2018).
3. Адизес, И. На пороге управленческой эволюции [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://adizes.me/posts/na-poroge-upravlencheskoy-revolyutsii/ (дата обращения: 02.01.2018)
4. Рожкова, Е. В. Стратегический менеджмент: становление и развитие / Е. В. Рожкова, А. А. Сазанова. //


**References**


1. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 09.05.2017 № 203 «O Strategii razvitiya informatsionnogo obshhestva v Rossijskoj Federatsii na 2017-2030 gody». [*The decree of the President of the Russian Federation dated on 09.05.2017 № 203 «About Strategy of development of information society in the Russian Federation for 2017-2030»*] Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/#dst100046 (accessed 09.01.2018).
2. Programma «Tsifrovaya ehkonomika Rossijskoj Federatsii» [*The program «Digital economy of the Russian Federation»*] Available at: https://www.sbras.ru/files/news/docs/programma_tsifrovaya_ekonomika.pdf (accessed 02.01.2018).
3. Adizes, I. Na poroge upravlencheskoj ehvolyutsii [*On the threshold of managerial evolution*]. Available at: https://adizes.me/posts/na-poroge-upravlencheskoy-revolyutsii/ (accessed 02.01.2018).

Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – № 5. – С. 201-203.

5. Рязанова, Г. Н. Организационное решение проблемы координации спроса и потребления альтернативной энергии на промышленных предприятиях России. / Г. Н. Рязанова. // Управление. – 2016. – Т. 4. – № 3. – С. 46-56.
6. Сазанова, С. Л. Ценности хозяйственной деятельности как основание социально-экономических систем / С. Л. Сазанова. // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – № 1. – С. 257-262.
7. Сазанова С. Л. Экономическое поведение: ценностно-рациональный аспект / С. Л. Сазанова. // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 8. – С. 108-113.
8. Уэссел, М., Леви, Э., Сигел, Р. Рывок в цифровую экономику [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://hbr-russia.ru/management/strategiya/a19181/ (дата обращения: 03.01.2018).
9. Цифровая экономика России. Аналитика. Цифры. Факты. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://live.rif.ru/assets/rif17_presentation_1920x1080_small.pdf (дата обращения: 12.01.2018).
10. Цифровой экономике нужна быстрая эволюция [Электронный ресурс] // Официальный сайт РБК. – Режим доступа: http://www.rbcplus.ru/news/5926599a7a8aa974c92899e8 (дата обращения: 10.01.2018).
11. Negroponte, N. Being Digital. Kopf. (Paperback edition, 1996) [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.%20Being%20Digital.pdf (дата обращения: 02.01.2018).

4. Rozhkova, E. V., Sazanova A. A. Strategicheskij menedzhment: stanovlenie i razvitie [*Strategic management: formation and development*]. Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya) [*University Bulletin (State University of Management)*], 2016, I. 5, pp. 201-203.
5. Ryazanova, G. N. Organizatsionnoe reshenie problemy koordinatsii sprosa i potrebleniya al'ternativnoj ehnergii na promyshlennykh predpriyatiyakh Rossii [*Organizational solution of the problem of coordination of demand and consumption of alternative energy in industrial enterprises of Russia*]. Upravlenie [*Management*], 2016, Vol. 4, I. 3, pp. 46-56.
6. Sazanova, S. L. Tsennosti khozyajstvennoj deyatel'nosti kak osnovanie sotsial'no-ehkonomicheskikh sistem [*Value of economic activity as the basis of socio-economic systems*]. Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya) [*University Bulletin (state University of management)*], 2016, I. 1, pp. 257-262.
7. Sazanova S. L. Ekonomicheskoe povedenie: tsennostno-ratsional'nyy aspekt [*Economic behavior: the value-rational aspect*] / Problemy teorii i praktiki upravleniya [*Problems of theory and practice of management*], 2014, I. 8, pp. 108-113.
8. Uehssel, M., Levi, E., Sigel, R. Ryvok v tsifrovuyu ehkonomiku. [*A breakthrough in the digital economy*] Available at: http://hbr-russia.ru/management/strategiya/a19181/ (accessed 03.01.2018).
9. Tsifrovaya ehkonomika Rossii. Analitika. TSifry. Fakty [*The digital economy of Russia. Analytics. Numbers. Evidence*] Available at: http://live.rif.ru/assets/rif17_presentation_1920x1080_small.pdf (accessed 12.01.2018).
10. Tsifrovoj ehkonomike nuzhna bystraya ehvolyutsiya [*Digital economy needs a rapid evolution*] Available at: http://www.rbcplus.ru/news/5926599a7a8aa974c92899e8 (accessed 10.01.2018).
11. Negroponte, N. Being Digital. Kopf. (Paperback edition, 1996) Available at: http://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.%20Being%20Digital.pdf (accessed 02.01.2018).

УДК 338.242.4 JEL O10 DOI 10.26425/2309-3633-2018-2-57-60
Получено 07.02.2018 Одобрено 06.03.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Махалин В.Н.**
канд. экон. наук,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
г. Москва

**e-mail:** mahalinviktor@mail.ru

**Махалина О.М.**
д-р. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

**e-mail:** moxanam@mail.ru

# Управление вызовами и угрозами в цифровой экономике России

**Анотация**

На развитие цифровой экономики России влияют регулярно возникающие вызовы и угрозы. Сфера их возникновения обширная и трудно прогнозируемая. Причины их появления связаны с проблемами развития цифровой экономики. В статье рассмотрены вызовы и угрозы, возникающие в процессе развития цифровой экономики, которые достаточно условно можно объединить в две группы: первая - организационные, технические и технологические, вторая - информационной безопасности. Подобное разделение возникающих вызовов и угроз способствует определению и выбору форм и методов борьбы с каждым из них. В статье рассмотрены и обобщены барьеры развития, которые часто являются предметом вызовов и угроз. Первый барьер – неготовность предприятий и организаций заниматься развитием производства и представления услуг с применением сетевых технологий. Вторым барьером является недостаток квалифицированных специалистов информационных технологий (далее – ИТ). Третий барьер – обеспечение кибербезопасности. Четвертый – угроза массовой безработицы вследствие внедрения и развития ИТ. Далее более подробно рассмотрены угрозы и вызовы, связанные с преодолением четвертого барьера, касающиеся перспективных изменений рынка труда, возрастающей роли и влияния робототехники. Кроме этого, отмечено начавшееся в промышленности под влиянием технологического сдвига нарастание изменений, по завершении которых по разным оценкам технологии Индустрии 4.0 приведут к сокращению около 610 000 рабочих мест, но в тот же период может появится и около 960 000 новых вакансий. Рассмотрены ряд рисков, которые несет в себе «цифровизация» и, которые связаны с возможной утратой национальной самобытности, культуры и языка. В статье приведены и рекомендованы меры, которые, в результате их применения, позволят управлять возникающими технологическими рисками и повысить общий научно-технологический уровень. Управление возникающими вызовами и угрозами является составным элементом управления развитием цифровой экономики, но существуют некоторые особенности, связанные с неопределенностью их возникновения как по времени, так и по направлению и месту. Но это не исключает возможности управления рисками и угрозами по схеме управления развитием цифровой экономики объекта.

**Ключевые слова:**

вызовы, угрозы, информационная безопасность, риски, кибербезопасность, рынок труда, технологические риски, управление рисками.

**Makhalin V.N.**
Candidate of Economic Sciences,
State University of Management,
Moscow

**e-mail:** mahalinviktor@mail.ru

**Makhalina O.M.**
Doctor of Economic Sciences,
State University of Management,
Moscow

**e-mail:** moxanam@mail.ru

# Management of calls and threats in digital economy of Russia

**Abstract**

Development of digital economy of Russia is influenced by regularly arising calls and threats. The sphere of their emergence extensive and difficult predicted. The reasons of their emergence are connected with problems of development of digital economy. In article the calls and threats arising on the way of development of digital economy which can rather conditionally be united in two groups are considered: the first group - organizational, technical and technological and the second group - information security. Similar division of the arising calls and threats promotes definition and the choice of forms and methods of fight against each of them. In article development barriers which often are a subject of calls and threats are considered and generalized. The first barrier – unavailability of the enterprises and organizations to be engaged in development of production and representation of services with use of network technologies. The second barrier is the lack of the qualified IT experts. The third barrier – ensuring cyber security. The fourth – threat of mass unemployment owing to introduction and development of IT technologies. Further the threats and calls connected with overcoming the fourth barrier, concerning perspective changes of labor market, the increasing role and influence of robotics are in more detail considered. Besides, increase of changes upon completion of which, by different estimates, technologies of the Industry 4.0 will lead about 610 000 jobs to reduction is noted begun in the industry, under the influence of technological shift, but during the same period can also about 960 000 new vacancies will appear. A number of risks which are born in itself by «digitalization» and which are connected with possible loss of national originality, culture and language are considered. In article measures which, as a result of their application will allow to operate the arising technological hazards are brought and recommended and to increase the general scientific and technological level. Management of the arising calls and threats is a component of management of development of digital economy, but there are some features connected with uncertainty of their emergence both on time and in the direction and in the place. But it doesn't exclude a possibility of risk management and threats according to the scheme of management of development of digital economy of an object.

**Keywords:**

calls, threats, information security, risks, cyber security, labor market, technological hazards, risk management.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Цифровизация уже глубоко проникла в экономику России, системы контроля пронизывают все сферы общества. Налицо кратный рост производительности труда в ряде областей за счет роботизации. Впереди только движение в сторону искусственного интеллекта и дальнейшее замещение человека роботами. Это будет мир с меньшим количеством рабочих мест и человек, который в окружении информационных систем станет совершенно другим существом. Очень много преимуществ у такого мира, но и очень много рисков, так как надо сохранить перед человечеством возможность действовать и творить. Рассмотрим вопросы как ее уберечь, как осознать, что такое человеко-машинная мораль, как сохранить превосходство перед машиной и обеспечить безопасность людей в этом мире.

«Развитию цифровой экономики России сегодня препятствуют новые вызовы и угрозы, прежде всего:
• проблема обеспечения прав человека в цифровом мире, в том числе при идентификации (соотнесении человека с его цифровым образом);
• сохранности цифровых данных пользователя, а также проблема обеспечения доверия граждан к цифровой среде;
• угрозы личности, бизнесу и государству, связанные с тенденциями к построению сложных иерархических информационно-телекоммуникационных систем, широко использующих виртуализацию;
• отставание от ведущих иностранных государств в развитии конкурентоспособных информационных технологий;
• недостаточная эффективность научных исследований, связанных с созданием перспективных информационных технологий, низкий уровень внедрения отечественных разработок, а также недостаточный уровень кадрового обеспечения в области информационной безопасности» [5, с. 12–13].

Кроме перечисленных выше вызовов и угроз, следует выделить информационную безопасность.

«Целью направления, касающегося информационной безопасности, является достижение состояния защищенности личности, общества и государства от внутренних и внешних информационных угроз, при котором обеспечиваются реализация конституционных прав и свобод человека и гражданина, достойные качество и уровень жизни граждан, суверенитет и устойчивое социально-экономическое развитие Российской Федерации в условиях цифровой экономики, что предполагает:
• обеспечение единства, устойчивости и безопасности информационно-телекоммуникационной инфраструктуры РФ на всех уровнях информационного пространства;
• обеспечение организационной и правовой защиты личности, бизнеса и государственных интересов при взаимодействии в условиях цифровой экономики;
• создание условий для лидирующих позиций России в области экспорта услуг и технологий;
• информационной безопасности, а также учет национальных интересов в международных документах по вопросам информационной безопасности» [5, с. 13–14].

Эксперты Всемирного экономического форума назвали главные угрозы 2017 г., когда обсуждалась четвертая промышленная революция. В этом году из 12 проанализированных в докладе новых технологий эксперты выделили: искусственный интеллект и роботизацию, как несущие максимальную потенциальную выгоду, но и одновременно способные оказать наиболее значительный негативный эффект на общество, например в виде потери людьми рабочих мест. Для этих двух технологий наиболее необходимы соответствующие принципы и грамотные методы управления и внедрения, считают эксперты форума.

Вызовы и угрозы, возможные в цифровой экономике, в большинстве случаев – нестабильные явления. В этой связи их можно назвать общим определением – рисками, которые подразделяются на: организационные, технологические, финансовые. Далее в статье будем использовать это обобщенное понятие.

Рассмотрим, что мешает внедрению цифровой экономики в России, и какие проблемы и барьеры необходимо преодолеть на этом пути. Следует учитывать, что предполагаемые трудности сами, в свою очередь, часто являются предметом вызовов и угроз.

Первый барьер – отсутствие у предприятий потребности в развитии с применением цифровых технологий. В первую очередь это связано с сознанием и уровнем квалификации менеджмента. «Необходимо решить вопрос масштабируемости, конфиденциальности и безопасности, чтобы технологии могли использовать миллионы людей, и при этом не было больших рисков», — считает основатель Ethereum В. Бутерин. – «Люди как пользователи, программисты, компании, регуляторы должны понимать суть технологии, какие принципы лежат за ней, как их можно использовать, чтобы внедрять во всех индустриях и получать преимущества» [2, с. 14].

Вторым значимым препятствием является недостаток специалистов: 90 % международных компаний признают, что они испытывают острый дефицит «цифровых» талантов. Необходимых специалистов можно разделить на три большие группы. Первая – специалисты, обладающие навыками и компетенциями в части как описания, моделирования, опти-

мизации и анализа бизнес-процессов, так и в части анализа непосредственно требований к самим бизнес-процессам. Вторая группа представлена специалистами по методам анализа данных и машинного обучения, способных применять существующие методы для решения конкретных бизнес-задач в различных отраслях. И третья группа – специалисты, способные не только создавать, но и поддерживать базовую информационно-технологическую (далее – ИТ) структуру организации, необходимую при функционировании в цифровой экономике.

Третьим барьером является обеспечение кибербезопасности. По словам заместителя председателя правления Сбербанка России С. К. Кузнецова, нельзя недооценивать масштабы киберугрозы, особенно скорость ее распространения. «Проблема России – в огромном количестве подходов, взглядов, недооценке рисков. А существенных изменений в области взаимодействия государства и бизнеса по этому вопросу нет. У нас недостаточно мер правоприменения и правоохранения, чтобы противодействовать угрозе. Нужна следующая схема: компании создают собственные центры противодействия киберугрозам, они потом превращаются в фьюжн-центры, а те в свою очередь смогут управлять инцидентами. Результаты работы переходят к госинститутам, после чего разрабатывается правоприменение» [2, с. 14].

Четвертый барьер связан с преодолением как существующих, так и будущих социальных проблем, источником которых является возможное появление массовой безработицы в результате внедрения цифровых технологий в экономику. Подобная ситуация, и этому уже есть примеры, может возникнуть в связи с применением роботов, автоматизацией процессов принятия управленческих решений, внедрением и использованием в промышленном производстве 3D-технологий. Эти проблемы необходимо будет решать за счет устранения дисбалансов на рынке труда посредством массового переобучения высвобождающегося персонала, изменением направлений обучения в сторону увеличения количества инженерных и технических кадров. Эти и другие вызовы и угрозы в области социальных проблем цифровизации экономики невозможно преодолеть без проведения обоснованной государственной политики.

Далее рассмотрим содержание и пути преодоления четвертого барьера. Возникающие риски и преимущества оценить в полном объеме не представляется возможным. Использование новых технологий несет значительные преимущества в виде взрывного увеличения производительности труда, снижении себестоимости и повышения качества товаров и услуг. Но на другой чаше весов – конкретные люди, остающиеся без средств к существованию и вынужденные приспосабливаться к новой реальности. При этом оценки, связанные с появлением нового вида занятости и переобучением, имеют как сторонников, так и противников.

В настоящий момент перед нами стоит проблема осуществления преобразований, основанных на цифровых технологиях и, вследствие технологического отставания, потенциальные риски и возможности уравновешены. В выборе приоритетов – риски или возможности – наибольшее внимание отдается рискам, и это обоснованно, так как должна произойти перезагрузка общей государственной системы управления экономикой, а оно к этому не готово. Так как это не только электронное правительство, например, а совершенно другие вызовы в социальной сфере - изменение рынка труда, например: часть профессий уйдет в прошлое, заместившись роботами, а что будут делать люди?

Безусловно, развитие цифровой экономики основано на разработке и использовании высоких технологий. Их внедрение окажет существенное влияние на рынок труда. Доклад The Future of Jobs Всемирного экономического форума указывает, что до 2020 г. автоматизация уничтожит 5 млн рабочих мест, и это только начало [3].

Технологии Индустрии 4.0 приведут к сокращению около 610 000 рабочих мест, но в тот же период появится около 960 000 новых вакансий [4]. Вместе с тем, внедрение высоких технологий связано с появлением новых технологических рисков, появление которых необходимо прогнозировать, к ним следует готовиться заранее и разрабатывать соответствующие методы управления, чтобы минимизировать их степень воздействия или, по возможности, купировать. Сложность управления рисками обусловлена тем, что риски внедрения новых технологий очень разнообразны: это и появление новых вирусных программ, угрозы внешнего управления, исчезновения приватности, тайная слежка, утечка персональных данных, контроль рынка и многое другое. Конечно, это достаточно большие проблемы, но и их неизбежно придется решать, поскольку и интеллектуальный и технологический прогресс напрямую зависит от высоких технологий. В целях управления технологическими рисками в таблице 1 представлена карта обобщенных технологических рисков для цифровой экономики РФ.

Управление вызовами и угрозами, далее рисками, является составным элементом общей системы управления развитием цифровой экономики. Сложность

*Таблица 1*

**Карта технологических рисков (для Российской Федерации)**

| Уровень риска | Технологический риск |
|---|---|
| 1 | Длительный отказ от информационно-технологической системы, неэффективная разработка отечественных цифровых и информационных программ |
| 5 | Новые «прорывные» технологии ослабляют конкурентоспособность (область малого предпринимательства не сможет сразу позволить себе перейти на автоматизацию и цифровизацию) |
| 4 | Неспособность масштабных информационно-технологических программ обеспечить ожидаемые преимущества |
| 3 | Нарушение безопасности киберпространства |
| 2 | Трудоустройство, и, возможно, появление большого количества граждан, ставших безработными в результате внедрения различных технологий, замещающих человека |

*Источник: [1].*

управления этим элементом состоит в том, что необходимо разрабатывать и иметь четкий прогноз на каком этапе развития цифровой экономики возможно непосредственное появление вызовов и угроз и, самое главное, каких именно. Этот процесс называется идентификацией рисков и включает:

• анализ планов и текущего состояния развития цифровой экономики объекта;

• выявление характера проявления экономических, технологических, социальных и организационных факторов развития цифровизации;

• анализ состава участников всех заинтересованных сторон, согласованности их действий по развитию цифровой экономики;

• определение степени объединения организационных, финансовых и трудовых ресурсов всех участников развития цифровой экономики;

• выявление существующих и прогнозирование потенциальных рисков, связанных с состоянием объекта или планами развития цифровой экономики.

Оценка вероятности проявления и последствий влияния каждого вида рисков, разработка предложений и мероприятий по устранению отрицательного воздействия на процесс развития цифровой экономики являются последующими действиями при выборе схемы управления рисками. Для этого могут использоваться различные группы методов управления рисками: уклонение от риска, диссипация (распределение), удержание с последующим снижением риска, передача риска, компенсация и другие.

Разработанная схема управления рисками в дальнейшем согласовывается с программой (планом) развития цифровой экономики объекта и подразделяется на три уровня управления – стратегический, оперативный и тактический.

**Библиографический список**


1. Агеев, А. И.. Цифровое общество: архитектура, принципы, видение / А. И. Агеев, М. Аверьянов и др. // Экономические стратегии. – № 1. – 2017. – С. 114–125.
2. Коваленко, А. Играем с первой цифры. // Эксперт-Урал. – 2017. – № 26 (733). – С.12-20. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.acexpert.ru/archive/nomer-26-733/igraem-s-pervoy-cifri.html (дата обращения: 01.02.2018).
3. Главные профессии будущего [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ideanomics.ru/articles/5496 (дата обращения: 02.02.2018).
4. Полеванов, В. Куда идешь, человек? // Экономические стратегии. – 2017. – № 1. – С. 82–98.
5. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://government.ru/docs/28653 (дата обращения: 01.02.2018).


**References**


1. Ageev A. I., Averyanov M., etc. Tsifrovoe obshchestvo: arkhitektura, printsipy, videnie [*Digital society: architecture, principles, vision*] // Ekonomicheskie strategii [*Journal of Economic strategy*], 2017, I. 1. Pp. 114–125.
2. Kovalenko, A. Igraem s pervoy tsifry [*We play with the first digit*]. // Expert Advisor-Ural, 2017, № 26 (733), pp. 12-20. Available at: http://www.acexpert.ru/archive/nomer-26-733/igraem-s-pervoy-cifri.html (accessed: 01.02.2018).
3. Glavnye professii budushchego [*The main professions of the future*]. Available at: http://ideanomics.ru/articles/5496 (accessed: 02.02.2018).
4. Polevanov V. Kuda idesh' chelovek? [*Where there is a person?*] // Ekonomicheskie strategii [*Journal of Economic strategy*], 2017, I. 1, pp. 82-98.
5. Programma «Tsifrovaya ekonomika Rossiyskoy Federatsii» [*«Digital Economy of the Russian Federation» program*]. Available at: http://government.ru/docs/28653 (accessed: 01.02.2018).

УДК 323.2
Получено 12.02.2018 Одобрено 19.03.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Знаменский Д.Ю.**
канд. полит. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

**e-mail.ru:** belyferz@list.ru

# Российская национальная модель государственной политики: структура и особенности

**Аннотация**

Предметом исследования выступает сложившаяся в настоящее время в России модель формирования и реализации государственной политики. Целью настоящей статьи является анализ и развернутая характеристика основных отличительных черт указанной модели и выявление факторов, их обусловивших. При этом основное внимание автор уделил политико-культурному фактору, как фундаментальной основе национальной модели государственной политики в любой стране. В числе иных составляющих национальной модели государственной политики выделяют институциональный центр принятия политических решений, особенности системы представительства интересов, и технологии принятия политических решений. Первичные данные получены в результате заочного экспертного анкетирования, а также фокус-группового интервью. В статье дана развернутая характеристика российской политической культуры, в особенности восприятия гражданами основных институтов политической системы (государства и его ключевых институтов, политических партий, общественно-политических организаций и т. д.). При этом автор опирался как на результаты ранее проведенных исследований в указанной области, так и на последние данные Всероссийского центра изучения общественного мнения. Анализ особенностей восприятия гражданами основных политических институтов позволил сделать вывод об их прямой связи со спецификой отечественной системы политического представительства. Основной теоретический результат проведенного исследования заключается в обосновании авторского подхода к исследованию государственной политики. Доказано, что государственную политику следует трактовать как результат взаимодействия государства, институтов гражданского общества, научного, экспертного и делового сообщества при решающей роли первого. Не менее важным исследовательским результатом является обоснование авторского понимания национальной модели государственной политики, ее структуры и особенностей проявления в современной России. Практическая значимость полученных результатов обусловлена возможностью их использования при разработке концепций, стратегий и доктрин государственной политики в различных областях, а также программных документов политический партий и иных общественно-политических организаций.

**Ключевые слова:**

государство, гражданское общество, государственная политика, национальная модель политики, государственное управление, политическая культура, политические институты, политическое представительство.

**Znamenskiy D.Yu.**
Candidate of Political Sciences, State University of Management, Moscow

**e-mail.ru:** belyferz@list.ru

# Russian national model of public policy: structure and special features

**Abstract**

The subject of the study is the current model of formation and implementation of public policy in Russia. The purpose of this article is to analyze and develop a detailed description of the main distinguishing features of this model and to identify the factors that caused them. At the same time the author focuses on the political and cultural factor as the fundamental basis of the national model of public policy in any country. Among other components of the national model of public policy the institutional center for the adoption of political decisions, the features of the system of representation of interests, and the technology for making political decisions are singled out. Primary data were obtained as a result of an in-depth expert questionnaire as well as a focus-group interview. The article gives a detailed description of the Russian political culture, especially the perception by citizens of the main institutions of the political system (the state and its key institutions, political parties, socio-political organizations, etc.). At the same time, the author relies both on the results of previous studies in this area and on the latest data from Russian Public Opinion Research Center. The analysis of the peculiarities of citizens' perception of the main political institutions made it possible to draw a conclusion about their direct connection with the specifics of the domestic system of political representation. The main theoretical result of the research is to substantiate the author's approach to public policy research. It is proved that the public policy should be interpreted as the result of interaction of the state, civil society institutions, scientific, expert and business community with the decisive role of the former. No less important research result is the substantiation of the author's understanding of the national model of public policy, its structure and features of manifestation in modern Russia. The practical significance of the results is due to the possibility of their use in the development of concepts, strategies and doctrines of public policy in various fields, as well as policy documents of political parties and other socio-political organizations.

**Keywords:**

state, civil society, public policy, public administration.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

В настоящее время развитие российской политической системы можно охарактеризовать двумя, на первый взгляд, противоречивыми, тенденциями. С одной стороны, налицо видимая стабильность, что проявляется, помимо прочего, и в результатах последних выборов на всех уровнях публичной власти. Вместе с тем практика свидетельствует о невысокой результативности применяемых властью чисто субъективных и одновременно жестко запрограммированных административных методов государственного регулирования. Назрела необходимость в расширении набора методов политико-административного управления, четком целевом планировании, повышении роли поисково-прогнозных технологий, а также в экспертном обеспечении политических решений, т. е. расширении консультационной и информационной поддержки государственной политики в различных сферах общественной жизни [12]. С другой стороны, нельзя не отметить определенной динамики в части появления принципиально новых технологий политической коммуникации, эволюции политической роли СМИ и в особенности Интернета. В этой связи стоит согласиться с тем, что современный Интернет и, в частности, социальные сети превратились в мощный инструмент коллаборации людей и управления массами [5]. Кроме того, в контексте настоящего исследования отдельный интерес представляют изменения в системе представительства интересов и формирования приоритетов государственной политики. Все указанные тенденции, характерные для современного общества, безусловно, подчеркивают актуальность всестороннего изучения процессов развития отечественной политической системы.

Авторская трактовка национальной модели государственной политики базируется на различном характере протекания процессов формирования и реализации государственной политики, а также взаимодействия власти и общества по этому поводу в различных странах. Резонно предположить, что эти различия обусловлены как особенностями политической культуры того или иного общества, так и сложившимися политико-управленческими практиками. Основываясь на тех или иных исторических и политико-культурных условиях, в каждом обществе формируется национальная модель государственной политики, под которой следует понимать совокупность принципов формирования и реализации государственной политики, отражающих характер отношений между властью и обществом в той или иной стране [4].

Как представляется, в числе главных элементов такой модели необходимо выделить:

1) набор политических ценностей и образцов поведения, свойственных для того или иного общества (т. е. ее политико-культурные основы);
2) политический институт, выступающий центром принятия решений;
3) систему политического представительства;
4) технологии принятия политических решений (в т. ч. уровень участия институтов гражданского общества в этом процессе, а также в процессе реализации государственной политики и ее оценки).

Безусловно, ключевым фактором, влияющим на конкретную конфигурацию всех приведенных выше элементов, является культурно-исторический фундамент, на котором базируется общество в той или иной стране. К примеру, в странах сангло-саксонской политической системой с центром принятия решений скорее всего будет выступать парламент и ответственное перед ним правительство, что в свою очередь обусловливает ведущую роль политических партий в системе представительства интересов.

Характеризуя российскую модель государственной политики, нельзя не выделить такие тенденции развития нашей государственности, как:
а) патернализм как стремление власти «опекать» общество;
б) этатистский тип политической культуры общества, несамостоятельность институтов гражданского общества;
в) традиционно низкую легитимность парламента и партийной системы [7; 8].

В этой связи представляется обоснованным мнение заведующей кафедрой политической психологии МГУ Е. Б. Шестопал, отмечающей, что политическая культура влияет на восприятие власти как призма сложившихся на протяжении столетий эталонных представлений о власти, сквозь которую воспринимается политическая жизнь общества. Иными словами, реальный образ власти включает в себя идеальный, который в свою очередь отражает элементы менталитета и национальной политической культуры [11].

Характер легитимности общественно-политических институтов современной России рельефно представлен в результатах исследований Всероссийского центра изучения общественного мнения (далее – ВЦИОМ). Думается, что, несмотря на влияние известных внешнеполитических факторов, приведенные данные полностью релевантны политической культуре российского общества.

Так, по состоянию на январь 2018 г. уровень доверия к властным структурам выглядит так: армия – 85,4 %, Президент РФ (далее – РФ) – 82,5 %, Правительство РФ – 56 %, правоохранительные

органы – 53,3 %, Совет Федерации – 38 %, Государственная Дума – 20 %. Среди институтов гражданского общества наибольшим доверием пользовались: церковь – 69,9 %, средства массовой информации – 58,9 %, Общественная палата России – 37,3 %, партии и политические движения – 33,7 %, профсоюзы – 29,5 %.

Показательно, что рейтинг политических партий наглядно демонстрирует сложности формирования сбалансированной партийной системы в России. Так, по состоянию на март 2018 г. 23 % россиян не поддерживали ни одну из существующих партий, причем 16,2 % прямо затруднились ответить на данный вопрос. Доля сторонников партии «Единая Россия» составила 51,4 %. Рейтинги КПРФ и ЛДПР на момент опроса составили 9,1 % и 8,3 %, соответственно. Далее следовала «Справедливая Россия» (2,5 %). Значения рейтинга непарламентских политических партий в сумме составили 5,6 % [17].

Высокие значения показателей доверия к главе государства и силовым структурам, а также Правительству (фактически представляющему собой «команду» Президента), по всей вероятности, представляют собой российскую политическую традицию. К подобной традиции стоит также отнести невысокий уровень легитимности политических партий и других институтов гражданского общества, характерных для западных демократий. Таким образом, данные, полученные целым рядом авторских коллективов за годы исследований, свидетельствуют об устойчивой тенденции к персонификации власти в России.

Прошедшие в 2011-2012 гг. парламентские и президентские выборы наглядно продемонстрировали расколотость российского общества. Большая его часть полагала, что действующая власть, хоть и не до конца, но в целом справлялась с возложенными на нее обязанностями, обеспечивая порядок в стране. Другая, меньшая часть общества, напротив, была недовольна итогами выборов. Диссонанс в общественном мнении по поводу парламентских и президентских выборов 2011-2012 гг. привел к тому, что уровень поддержки действующей политической власти неуклонно падал примерно до ноября 2013 г.

При этом, исходя из результатов исследований, проведенных ВЦИОМ социологических опросов, значительная доля россиян в 2014 г. считала, что политическая система страны нуждается в изменениях (52 %), или что ее необходимо радикально изменить (18 %). Полностью устраивала политическая система 18 % граждан, затруднились ответить 12 %. То же исследование показало, что значительная часть респондентов чувствует отчуждение общества от государства: 69 % респондентов считали, что не могут повлиять на политические процессы, и только шестая часть граждан высказали обратную точку зрения (17 %) [6].

В данном случае налицо принципиальное различие российской и западной моделей публичной политики: в последнем случае государству как правило оппонирует сильное гражданское общество. Если устойчивость западного общества зависит от горизонтальных связей, то стабильность российского определяется иерархической структурой властных отношений [10].

Рассматривая институциональный дизайн российской модели государственной политики, следует обратить внимание на такие политические институты, как:

а) государство;

б) политические партии;

в) общественно-политические движения;

г) разнообразные формальные и неформальные группы интересов и группы давления [2; 4].

Центральная роль государства в политической системе любой страны не вызывает сомнений. Это обусловлено особой функцией данного института – выступать и действовать от имени всего общества, а не отдельных социальных групп. Вместе с тем представляется справедливым мнение А. В. Герасимова и К. В. Жигаевой относительно того, что суть государства и закономерности его развития наиболее полно раскрываются во взаимосвязи с гражданским обществом [1]. Нельзя не отметить также значимость их текущего, не связанного с электоральными циклами, взаимодействия, что в первую очередь актуально для решения тех проблем, которые ни общество, ни государство не могут решить самостоятельно.

В процессе формирования государственной политики неоспорима ведущая роль Президента РФ и Правительства РФ, что обусловлено прежде всего их конституционно-правовым статусом. Это подтверждают и результаты исследования Е. Б. Шестопал, в которых отмечается ведущая роль президента страны в сложившемся институциональном дизайне отечественной политической системы [11].

Одновременно вышеозначенная специфика отечественной политической культуры, а также сложившаяся в российском государстве политическая практика обусловливают весьма низкий уровень участия представительных органов государственной власти и институтов гражданского общества в процессах формирования государственной политики.

Как свидетельствуют авторы уже упоминавшегося монографического исследования «Путин 3.0: общество и власть в новейшей истории России»,

институт парламентаризма в его нынешнем состоянии плохо отражается в восприятии граждан [11]. Под вопрос ставятся:
1) «повестка дня» Государственной Думы и качество принимаемых законодательных решений;
2) профессионализм депутатов и их персональный состав;
3) дисбаланс властной системы, выражающийся, по мнению многих экспертов, в фактически подчиненном положении парламента.

Еще более незначительную роль в восприятии граждан играют негосударственные политические институты, характерные для западных демократий, в т. ч. политические партии. Думается, это связано с несовпадением декларируемых ими ценностей реальному вектору их деятельности, а также тем, что отдельные сферы общественной жизни (например, наука и образование) вообще могут «выпадать» из программных документов некоторых партий [3].

Таким образом, партийная система современной России может быть охарактеризована как формально многопартийная, но с доминированием «Единой России» как правящей партии. Практическим результатом сложившейся ситуации стало то, в своей деятельности правящая партия опирается в первую очередь не на диалог с гражданским обществом и избирателями, а на административную поддержку и высокую личную легитимность действующего главы государства. Резюмируя все сказанное выше, следует согласиться с представителями научной школы политической психологии МГУ, характеризующих общее отношение граждан к современной российской власти как «поддержку конкретному властному лицу в условиях недоверия ко всем институтам» [11].

В свете вышеизложенного представляется закономерным предположение о прямом влиянии выявленных в настоящем исследовании институциональных особенностей российской модели государственной политики на специфику сформировавшейся в современной России системы политического представительства.

Предваряя обзор каналов представительства интересов, характерных для современной российской политической системы, представляется необходимым обратиться к общемировым контекстам. В частности, отношения между государством и гражданским обществом следует рассматривать в двух аспектах: «количественном», характеризующим степень «погружения» государства в общество и его участие в управлении общественным развитием, и «качественном», связанным с применением конкретных механизмов взаимодействия между обществом и властью, что и выступает основой функционирования всей политической системы [9].

Вопрос о «количественной» стороне указанных отношений касается уровня развития институциональной подсистемы политической системы общества (в том числе партийной системы, различных групп интересов и иных институтов гражданского общества) и представляется предельно ясным. Что касается второго аспекта, то анализ мировой практики функционирования современных политических систем (в первую очередь – в странах Западной Европы и США), позволяет вычленить два основных механизма взаимодействия государства и гражданского общества. Речь в данном случае идет о принципиально различных системах представительства интересов. Первая, связанная с электоральным представительством, основывается главным образом на территориальном принципе и осуществляется через посредство политических партий [9].

Вторая система, гораздо менее изученная, в том числе в рамках отечественной политологии, заключается в функциональном представительстве интересов. Основным актором здесь, помимо государства, выступают уже не партии, а разнообразные группы и объединения по интересам. В то же время со стороны государства ключевым субъектом взаимодействия становятся органы исполнительной власти, хотя в последние десятилетия в данные процессы все активнее включаются парламентские структуры [9].

Анализ отечественной научной литературы позволяет выявить наиболее острые проблемы функционирования системы представительства интересов в нашей стране. Так, Ю. А. Красин справедливо признает недостаточную развитость артикуляции общественных интересов в российской публичной сфере. Это, по мнению указанного автора, объясняется слабой кристаллизацией интересов тех или иных социальных групп, аморфностью социальной структуры, неразвитостью институтов гражданского общества [10]. В соответствии с метким замечанием А. Ю. Сунгурова, российская политика в настоящее время – даже не государственная, а «государева» [13].

В результате вместо развития открытых и прозрачных механизмов формирования публичной политики в обществе и государстве находят все большее применение разнообразные теневые, латентные технологии представительства интересов и определения государственных приоритетов. Кроме того, если прибегнуть к классификации Д. Истона, российскую политическую систему следует отнести к полузакрытому типу, причем все большее значение в ней приобретают механизмы корпоративного, а не партийного представительства [16].

Резонно предположить взаимосвязь этой тенденции как с доминирующей ролью исполнительной ветви власти, так и с уже отмеченной выше спецификой отечественной партийной системы.

Автор считает, что означенная ситуация делает актуальным развитие новых институтов политического опосредования. В числе таковых, по мнению одного из ведущих отечественных политологов А. Ю. Сунгурова, следует отнести:
1) «фабрики мысли» (англ. – think-tanks) и центры публичной политики;
2) общественно-консультативные советы и другие аналогичные структуры (в том числе общественные советы при органах исполнительной власти различного уровня, общественные палаты, как общероссийская, так и региональные, и др.);
3) институт уполномоченного по правам человека (омбудсмена) и аналогичные ему [13]. Данные структуры объединяет одна ключевая функция – политическая медиация, т. е. посредничество между властью и заинтересованными группами по поводу того или иного направления публичной политики или конкретного проекта.

Необходимо подчеркнуть, что в настоящее время влияние подобных институтов и степень их участия в функционировании политической системы, как на Западе, так и в России, неуклонно растет. В то же время, отечественный опыт взаимоотношений власти с указанными институтами-медиаторами, в том числе в рамках формирования и реализации государственной политики, еще нуждается в осмыслении и детальном анализе.

В целом нельзя не констатировать преимущественно непубличный характер процесса выработки властных решений, в том числе приоритетов государственной политики в современной России. Участие гражданского общества (в первую очередь – определенного достаточно узкого круга экспертов и групп интересов) при этом зачастую весьма ограничено [4].

Вообще, характеризуя формат взаимодействия власти с экспертным сообществом, большинство отечественных политологов выделяют две главные функции последнего: инструментальную (реализуемую в случае фактической заинтересованности политического руководства в экспертном мнении в той или иной сфере публичной политики) и символической (в рамках которой роль эксперта сводится к подтверждении и легитимации заведомо принятого решения) [14]. Безусловно, зачастую представителей государственной власти интересует не столько мнение экспертов само по себе, сколько возможность опереться на их авторитет при реализации уже определенных политических приоритетов. Тем самым власть стремится заверить общество (в том числе возможных критиков проводимой политики), что предпринимаемые шаги согласованы и одобрены экспертным сообществом, а, следовательно, легитимны, рациональны и полезны.

В этой связи представляется логичным разделение экспертного сообщества на две принципиальных группы: экспертов и экспертные организации, функционирующие вне органов государственной власти, и экспертов, интегрированных во властные структуры [14]. Примечательно, что в последнем случае для эксперта на первом месте в числе приоритетов скорее окажется соблюдение принципов субординации и лояльности, нежели объективная истина и свобода мыслей. Иными словами, находящийся на государственной службе эксперт в значительной степени теряет свою академическую свободу. Попытки создания в рамках органов государственной власти (в том числе в структуре Администрации Президента РФ, Аппарате Совета Федерации и Аппарате Государственной Думы) экспертно-аналитических подразделений с более свободной, творческой внутренней культурой, к сожалению, не были доведены до логического завершения, и к настоящему времени подобные структуры либо расформированы, либо встроены в традиционную бюрократическую иерархию.

Думается, что описанная выше ситуация во многом опирается на исторические корни. Следует напомнить, что политическое руководство страны, как в советский, так и в дореволюционный период, не нуждалось в публичных механизмах формирования общественного мнения и политической воли [10]. Вместе с тем, в современных условиях понимание государственной политики как односторонней деятельности государственных органов представляется необоснованно узким. В этой связи думается, что государственная политика есть не что иное, как результат взаимодействия государства, институтов гражданского общества, научного, экспертного и бизнес-сообщества при решающей роли первого.

**Библиографический список**

1. Герасимов, А. В. Государственная власть и гражданское общество в современной России: проблемы взаимодействия: монография / Герасимов А. В., Жигаева К. В. – М.: МГГЭУ, 2014. – 177 с.

**References**

1. Gerasimov A. V., Jigaeva K. V. Gosudarstvennaya vlast' i grajdanskoe obshestvo v sovremennoy Rossii: problemy vzaimodeistvija [*State and Civil society in modern Russia: problems of interaction*] Moscow, MGGEU, 2014.

2. Знаменский Д. Ю. Участие политических институтов в процессе формирования государственной научно-технической политики Российской Федерации / Знаменский Д. Ю., Михалина О. А. // Вестник университета. – 2013. - № 8. - С. 191-195.
3. Знаменский Д. Ю. Политические институты в процессе формирования государственной научно-технической политики. Монография. М.: ГУУ, 2015. – 138 с.
4. Знаменский Д. Ю. Теоретико-методологические основы исследования государственной политики // Социодинамика. – 2016. – № 3. – С. 86-97.
5. Керре М. С. Социальные сети: больше, чем средство коммуникации // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика: материалы I Международной научно-практической конференции. Вып. 1. – М.: Издательский дом ГУУ, 2017. – С. 117–122.
6. Левашов В. К. Современное состояние гражданского общества в России. XL этап социологического мониторинга, июнь 2014 г. / В. К. Левашов, В. А. Афанасьев, О. П. Новоженина, И. С. Шушпанова – М.: ИСПИ РАН, 2014. – 63 с.
7. Лопарев А. В. Национальные особенности взаимоотношения государства и гражданского общества в России (историко-политический аспект) // Власть. – 2009. – № 6. – С. 128-132.
8. Омельченко Н. А. О понятии «государственность», традиционных основах, условиях и факторах формирования российской государственности // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 20. – С. 55-61.
9. Перегудов С. П. Политическая система России в мировом контексте: институты и механизмы взаимодействия. М.: РОССПЭН, 2011. – 430 с.
10. Публичная политика в России: По итогам проекта «Университет Калгари – Горбачев-фонд». М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 358 с.
11. Путин 3.0: общество и власть в новейшей истории России: монография / по ред. Е. Б. Шестопал. - М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2015. – 420 с.
12. Соколов В. В., Малик Е. Н. Государственная и публичная политика: учебное пособие для магистратуры / В. В. Соколов, Е. Н. Малик – Орел, Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. – 238 с.
13. Сунгуров А. Ю. Как возникают политические инновации: «фабрики мысли» и другие институты-медиаторы / А. Ю. Сунгуров. М.: Политическая энциклопедия, 2015. – 382 с.
14. Сунгуров А. Ю. Роль и функции экспертов в процессе принятия властных решений // Управленческое консультирование. – 2017. – № 6. – С. 8-15.
15. Всероссийский центр исследования общественного мнения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://wciom.ru/ (дата обращения: 09.02.2018).
16. Easton D. Categories for the Systems Analysis of Politics // Varieties of Political Theory / ed. by D. Easton. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J. 1966. – 468 p.

2. Znamenskiy D. Y., Mikhalina O. A. Uchastie politicheskih institutov v processe formirovania gosudarstvennoj nauchno-tehnicheskoj politiki Rossijskoj Federacii [*Participation of political institutes in process of elaboration of public scientific and technical policy in Russian Federation*] // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennij universitet upravlenija) [*Bulletin of the University (State University of Management*], 2013, I. 8, pp. 191-195.
3. Znamenskiy D. Y. Politicheskie instituti v processe formirovania gosudarstvennoj nauchno-tehnicheskoj politiki [*Political institutes in process of elaboration of public scientific and technical policy*] Moscow, GUU, 2015. 138 p.
4. Znamenskiy D. Y. Teoretiko-metodologicheskie osnovi issledovaniz gosudarstvennoj politiki [*Theoretical and methodological bases of public policy research*] // Sociodinamika [Sociodynamics]. 2016. I. 3. pp. 86-97.
5. Kerre M. S. Social'nie seti: bol'she, chem. sredstvo kommunikacii [*Social neyworks: more than way of communication*] // Shag v budushee: iskusstvennij intellekt i cifrovaja ekonomika: materiali I Mezjdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii [*Step to future: e-intellect and digital economy: materialsof I'st International Conference*]. Moscow, GUU, 2017, Vol. 1. pp. 117-122.
6. Levashov V. K., Afanasyev V. A., Novozjenina O. P., Shushpanova I. S. Sovremennoe sostoyanie grazgdanskogo obshestva v Rossii. XL etap sociologicheskogo monitoringa, Ijun' 2014 [*Modern situation of civil society in Russia. XL stage of sociological monitoring, June 2014*]. Moscow, ISPI RAN, 2014.
7. Loparev A. V. Nacional'nie osobennosti vzaimootnoshenia gosudarstva i grazjdanskogo obshestva v Rossii (istoriko-politicheskij aspect) [*National specific of relations between state and civil society in Russia (historical and political aspects)*] // Vlast' [*Authotrity*]. - 2009. I. 6. pp. 128-132.
8. Omel'chenko N. A. O poniatii «gosudarstvennost'», tradicionnih osnovah, usloviah I faktorah formirovania rossijskoj gosudarstvennosti [*About the concept of «stateship», traditional bases, conditions and factors of Russian stateship*] Vestnik Universiteta (Gosudarstvennij universitet upravlenija) [*Vestnik of the University (State University of Management*]. – 2013. I. 20. pp. 55-61.
9. Peregudov S. P. Politicheskaja sistema Rossii v mirovom kontekste: institute i mehanizmi vzaimodejstvija [*Russian political system in global context: institutes and mechanisms of interaction*] Moscow, ROSSPEN, 2011.
10. Publichaja politika v Rossii: Po itogam proekta «Universitet Kalgari – Gorbachev fond» [*Public policy in Russia: by results of the project «University of Calgary – Gorbachev Found»*]. Moscow. Alpina Business Books press. 2005. – 358 p.
11. Putin 3.0: obshestvo i vlast' v novejshej istorii Rossii [*Putin 3.0: society and authority in Russian modern history*] ed. by E.B. Shestipal. Moscow, ARGAMAK-Media, 2015.
12. Sokolov V. V., Malik E. N. Gosudarstvennaja i publichnaja politika [*State and public policy*]. Orel, RANEPA-Press, 2016.
13. Sungurov A. Y. Kak voznikaut politicheskie innovacii: «fabriki misl» i drugie instituti-mediatori [*How political innovations appear: «think-tanks» and other institutes-mediators*] Moscow, Politicheskaja encyclopedia, 2015.
14. Sungurov A. Y. Rol' i funkcii ekspertov v processe prinyatia vlastnih reshenij [*Part and functions of experts in the process of political decisions acceptation*] // Upravlencheskoe konsultirovanie [*Management consulting*], 2017, I. 6, pp. 8-15.
15. Vserossijskij centr issledovanija obshestvennogo mnenija [*Russian center of research ob public opinion*]: https://wciom.ru/ Date: 09.02.2018.
16. Easton D. Categories for the Systems Analysis of Politics // Varieties of Political Theory / ed. by D. Easton. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J, 1966. 468 p.

УДК 323.11
Получено 29.01.2018 Одобрено 22.02.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Карсанова Е.С.**
д-р. полит. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

**e-mail:** karsanova@mail.ru

# К вопросу о стратегиях этнокультурной политики современных государств

**Аннотация**

Еще в конце 2010 г. – начале 2011 г. политическими лидерами Германии, Великобритании и Франции сделаны заявления о «провале мультикультурализма», что действительно стало доминантным событием в социально-политической и этнокультурной жизни Западной Европы. Безусловно, лидеры трех ведущих стран Европейского Союза не поставили под сомнение необходимость гармоничного сосуществования представителей различных этнокультур и религий в одном государстве. Они акцентировали внимание мировой общественности на неверно выбранном принципе организации взаимодействия различных этноконфессиональных и культурных общин, проживающих на территории современного национального государства. И действительно, сегодня, когда практически повсеместно состав современных национальных государств утрачивает свою однородность, а взрывные силы мультикультурности порождают очень серьезные политические и социокультурные проблемы, актуализируется вопрос, можно ли найти адекватный эквивалент для того, чтобы достичь единения гражданской и этнической нации. Данная статья – это попытка дать ответ на этот вопрос. Анализ трендов развития современной этнокультурной политики в ряде стран современной Европы дает основание рассматривать динамику протекающих этнополитических и социокультурных процессов в одних случаях как способ решения актуальных экономических задач и обращения с массой трудовых мигрантов, в других – как поиск оптимальных способов искусственного построения единого мультикультурного пространства. Результаты предпринятого исследования позволяют заключить, что декларация принципов мультикультурализма не дает гарантии достижения межэтнической толерантности, напротив, его функциональное применения как некоего технического приема заведомо бесперспективно как раз там, где реализуется целевая государственная политика по ее достижению.

**Ключевые слова:**

мультикультурализм, этнокультурный плюрализм, этнокультурная политика, этнические меньшинства, межнациональные отношения, общегражданская идентичность.

**Karsanova E.S.**
Doctor of Political Sciences, State Univesity of Management, Moscow

**e-mail:** karsanova@mail.ru

# To the question of ethno-cultural policy of contemporary states

**Abstract**

At the end of 2010 – beginning of 2011 political leaders of Germany, Great Britain and France made statements for «a multiculturalism failure» that became a significant event in socio-political and ethnocultural life of Western Europe. Certainly, leaders of three leading countries of the European Union didn't put into question the need of harmonious coexistence of representatives of various ethnocultures and religions in one state. They focused attention of the world community on incorrectly chosen principle of the organization of interaction of various ethnoconfessional and cultural communities living in the territory of the national state. Today practically everywhere the structure of modern national states loses the uniformity, and explosive forces of multiculturalism generate very serious political and sociocultural problems. Due to that we encounter with the question whether it is possible or not to find an adequate background to reach a unification of the civil and ethnic nation? This article is an attempt to answer this question. The analysis of trends in modern ethno-cultural policy in some European countries allows us to consider the dynamics undergoing ethno-political and sociocultural processes, in some cases as a solution to actual economic tasks and labor migration, in others – as a search for optimum ways of artificial creation of unified multicultural space. The conducted research allows to conclude that the declaration of the principles of multiculturalism doesn't give a guarantee of achievement of interethnic tolerance, on the contrary, its functional application in a form of a certain formal technique, is obviously unpromising right where the target state policy is realized.

**Keywords:**

multiculturalism, ethno-cultural pluralism, ethno-cultural policy, ethnic minority, international relations, all-civil identity.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Культурное пространство начала двадцать первого столетия основано на новых глобальных культурных реалиях. По этой причине политические и идеологические модели и механизмы межкультурных отношений вызывают широкие дискуссии. Одной из проблем глобализации сегодня является проблема сохранения, наряду с процессом социокультурной унификации, культурного разнообразия, отношений и сосуществования отдельных культурно-исторических сообществ. В этой развивающейся ситуации культурные и политические дискурсы постепенно становятся «реалистичной парадигмой» межкультур-

ных отношений, формирующих «поликультурные, транскультурные, межкультурные» и связанные с ними концепции и подходы.

Сегодня очевидным представляется тот факт, что наличие этнического и культурного разнообразия становится глобальным вызовом для современного национального государства, а критика идей мультикультурализма становится устоявшейся политической тенденцией. В то же время, для отдельных стран, в том числе и для России, концепция мультикультурализма по-прежнему остается неотъемлемой частью осуществляемых либеральных реформ. Это и объясняет повышение интереса к проблеме мультикультурализма, а поиск новых, адекватных стратегий этнокультурной политики до сих пор остается актуальной задачей для многих современных государств и регионов мира.

Сегодня взгляды на перспективы мультикультурализма диаметрально противоположны. Некоторые считают, что мультикультурализм является основополагающим условием сосуществования культур. Другие утверждают, что идея мультикультурализма в принципе несет в себе большие риски. В то время как третья группа считает, что мультикультурализм в современных условиях является новым типом модернизированной дискриминации в процессе глобализации [3; 4].

В качестве отправной точки для понимания того, что такое мультикультурализм, целесообразно обратиться к канадскому закону о мультикультурализме. Закон о многокультурности Канады подчеркивает, что каждый гражданин имеет право на свободу религии... и в равной степени гарантирует эти права и свободы мужчинам и женщинам [8]. Более того, мы обнаруживаем, что мультикультурализм требует сохранения прав, тесно связанных с идентичностью. Действительно, в Канадском законе о многокультурности правительство поощряет понимание того, что мультикультурализм, отражая культурное и расовое многообразие, является ценнейшим ресурсом в формировании будущего Канады [8]. Другими словами, мультикультурализм в Канаде напрямую связан с индивидуальными правами и свободами, но это не исключает того, что коллективные права могут быть поставлены на карту в обсуждениях, касающихся мультикультурализма, и что они могут вступать в противоречие с индивидуальными правами.

ЮНЕСКО выделяет три взаимосвязанных, но вместе с тем отличительных характеристики мультикультурализма: демографически-описательное, программно-политическое и идеологически-нормативное. Первое относят к сегментам этнического (расового) разнообразия, и это представление о том, что такие различия имеют определенное социальное значение. Второе касается конкретных типов политических инициатив и программ, призванных управлять этническим разнообразием. Третий представляет собой алгоритм политических действий, основанный на теоретизировании и этико-философском размышлении о роли и месте тех, кто имеет отличительные культурно-конфессиональные идентичности в конкретном обществе [9].

Таким образом, происходит смешение разных уровней понимания термина «мультикультурализм»:
- как реальной ситуации в обществе;
- как политики и стратегии управления;
- как научного теоретического построения и научной концепции [10].

С точки зрения предпринятого исследования более продуктивно толковать понятие «мультикультурализм» как политику государства, ориентированную на гарантированное признание этнического плюрализма, утверждение норм социальной справедливости каждого представителя национальной культуры, а также как теоретическое и политико-идеологическое обоснование такой политики.

Дискурс мультикультурализма получил политико-идеологическую привлекательность в европейских государствах в 1980-х гг. – начале 1990-х гг. Шенгенские соглашения 1985 г. и 1990 г. стали основанием для согласования странами условий выдачи краткосрочных виз, а Амстердамский договор (1997 г., ст. 73K) предопределил для Совета Европы (далее – СЕ) основные направления иммиграционной политики в вопросах законного и незаконного въезда и пребывания. Государства – члены СЕ обладают правом самостоятельно определять методы формирования гражданского общества и формы межэтнического взаимодействия в своих странах, т. е. принципы организации межэтнического взаимодействия, понимание и содержание обращения к мультикультурализму в европейских странах различны. «Испытание» мультикультурализмом происходило и происходит в принципиально разнящихся по экономическим, социально-политическим, этнокультурным, этнодемографическим характеристикам государствах, где он либо является неотемлемой частью государственной политики и закреплен законодательно (Канада, Австралия), либо его главные принципы находятся в фокусе внимания при разработке стратегий внутриполитического развития государства (Великобритания).

В большинстве европейских столиц четверть или треть жителей – из-за рубежа, и значительная часть из них – из развивающихся стран. Сегодня из-за процессов глобализации, демографии и миграции в обществе сосуществуют разные культуры и религии.

В 1957 г. термином «мультикультурализм» характеризовалась внутренняя политика Швейцарии. В 1970-х гг., когда в канадское правительство приняло Официальный акт о мультикультурализме, его идеи получили официальное признание и в других европейских странах. Можно согласиться с мнением, что мультикультурализм задумывался в первую очередь как программа по строительству нации и был выдвинут в противовес квебекскому сепаратизму [12]. Идея заключалась в том, чтобы перекрыть квебекский сепаратизм признанием более широкого этнического и культурного разнообразия. В 1972 г. в структуре Департамента госсекретаря был образован Директорат по мультикультурализму, а новая государственная стратегия была законодательно закреплена в 1982 г. в Декларации прав и свобод и Акте о мультикультурализме в 1988 г. Канадская модель мультикультурализма должна была выступить основанием для строительства нового национального самосознания граждан.

Особенностью канадского мультикультурализма стало существование в Канаде двух противоположных этнических сообществ (французского и британского), наличие которых предоставляло возможность выбора типа социализации, базирующихся на различиях культуры и исключало возможность жесткой ассимиляции. Основной ориентир канадской модели мультикультурализма – защита и наделение особыми правами коллективных индивидов – представителей иных этнокультур и национальных меньшинств. Члены этнических сообществ Канады имеют практическую возможность пользоваться родными языками и рядом прав, закрепленных в Хартии Прав и свобод. Подобная стратегия, основанная на признании государством этнического и культурного плюрализма в качестве доминантной характеристики гражданского общества, кажется, доказывает свою эффективность.

Таким образом, в Канаде удалось сформировать то, что Ч. Тейлор назвал идеологией мультикультурализма, т. е. понимание того, что современное общество способно и должно приветствовать и интегрировать этнокультурные различия [2].

Успешную реализацию политики мультикультурализма продемонстрировала и Австралия, приняв ряд законов, ориентированных на обеспечение равных возможностей для всего полиэтничного населения страны. Мультикультурализм в Австралии институционализирован в 1979 г. с учреждением Австралийского института по вопросам культурного многообразия. В 1987 г. по инициативе правительства страны основано Управление по проблемам мультикультурализма (в 1996 г. вошло в структуру Департамента иммиграции). В 1987 г. образован Национальный консультативный совет по вопросам мультикультурализма основным назначением которого стала разработка основных направлений государственной этнокультурной политики. Правительство поощряло учреждение различного рода ассоциаций и советов, деятельность которых была направлена на развитие различных этнических культур. Особенностью австралийской модели мультикультурализма является государственная и индивидуальная ответственность за создание оптимальных условий для представителей неидентичных этнокультур и конфессий. Уступки властей Австралии в пользу этнических меньшинств по факту изменили сущность адаптационных процессов: члены национальных диаспор сочли возможным не принимать во внимание требований нового окружения. В результате австралийское общество вместо межнациональной гармонии получило межкультурное дистанцирование – добровольное обособление представителей этнокультурных групп, т. е. «сегрегацию наоборот» [13].

Разница между канадской и австралийской моделью мультикультурализма заключается, прежде всего, в том, что в Канаде суть политических программ сводилась к сохранению и поощрению этнолингвистических общин, а в Австралии к признанию права за каждым индивидом на культурную идентичность и интеграцию общества.

Идеи плюралистического толка были реализованы и в Соединенном Королевстве Великобритании. В Великобритании мультикультурализм никогда не провозглашался официальной доктриной и специальных мер по поддержке этнкокультурных меньшинств не проводилось. И хотя национальным меньшинствам в Великобритании никогда не предоставлялось широких коллективных прав, они всегда рассматривались как полноправные члены мультикультурного общества. Здесь защита этнических меньшинств («расовых меньшинств») выражается, прежде всего, в правовой поддержке, которая на практике проявляется в том, что тот или иной представитель этнического меньшинства может обратиться в суд с заялением о нарушении его прав не как индивида, а как представителя этнокультурного меньшинства.

Известные события августа 2011 г. в иммигрантских кварталах Лондона и ряде других английских городов (Ливерпуле, Манчестере, Бристоле), кровавая расправа 22 мая 2013 г. в районе Южного Лондона дают повод предполагать, что издержки британской мультикультурной политики оказались значительными, и это становится все более очевидным.

Сегодня на смену мультикультурализму все чаще приходит нетерпимость к любому проявлению инаковости. Только 8 % населения Великобритании

поддерживает государственную политику в отношении этнических и религиозных меньшинств, что безусловно свидетельствует о кризисе британской модели мультикультурализма [11].

Альтернативой английской политике плюрализма – стала ассимиляторская политика Франции, запрещающая групповые привелегии и провозгласившая равенство всех перед государством. Несмотря на «мозаичность» своего общества Франция никогда не позиционировала себя как многонациональное государство, а реализация на практике принципов мультикультурализма вступало в противоречие с французским пониманием «государства-нации», что, собственно, и привело к этнополитическим конфликтам в пригородах Парижа осенью 2005 г. С 1990-х гг. XX в. во Франции нарастают обвинения со стороны регионов, которые недовольны диктаторской политикой Центра, в том числе и в этнокультурной области. Вероятно, эти события и процессы стали причиной переосмысления французской государственной политики в отношении этнокультурного разнообразия населения страны.

Исследуя этнокультурную политику Франции 1990-х гг., А. Харгривс определяет задачу, которую решало французское правительство как «вынужденность выбора между политикой плюрализма и политикой исключения. Сделав выбор в пользу золотой середины, французская политика нацелена на принятие культурных различий при условии, что сами меньшинства ограничивают эти различия рамками доминирующих культурных норм» [10, с. 23–26]. Республиканский принцип Франции гласит: все граждане Франции – французы.

Модель мультикультурализма которая получила развитие в Германии базируется, скорее на этнических принципах, нежели на политических. В Германии мигрантам из Турции долгое время не позволяли получить гражданство в третьем поколении и стать частью немецкого общества. Сегодня же существование национальных школ, получение знаний на турецком языке, проживание в национальных анклавах не только не формирует потребности в изучении немецкого языка, но и блокирует возможность их продвижения по социальным лифтам и включения в социальное воспроизводство общества. На практике такие «мультикультурные» меры подготовили почву для появления в социальной структуре нового этнокультурного «параллельного общества», спровоцировали его стойкий этнокультурный изоляционизм, и принимающая страна получила потенциальную этнополитическую нестабильность и угрозу своей национальной безопасности. Есть основания утверждать, что политика мультикультурализма в данном случае рассматривалась, скорее, как способ обращения с массой трудовых мигрантов и была ориентирована в большей мере на сегрегацию, чем на интеграцию.

Таким образом, декларативный мультикультурализм сам создает условия для существования «параллельных обществ», обособляет не только нацменьшинства, но и большинство, препятствуя восприятию ими нацменьшинств [5]. По замечанию Ч. Тейлора, политика межэтнической интеграции и борьба с дискриминацией может быть успешной только в том случае, если общественность принимающей стороны убеждена, что приток иммигрантов – это благо, если население приветствует этнокультурное разнообразие, поскольку считает, что оно способствует более динамичному и прогрессивному развитию их страны [2]. Учреждение в границах одного государства различных культурных институтов отдельно для этнических меньшинств и отдельно для населения титульной нации не только не решает проблему, но и провоцирует увеличение межкультурной дистанции. Стойкая психологическая отчужденность иммигрантов, их низкий политический и социально-экономический статус – неоспоримое тому подтверждение.

Вероятней всего, мультикультурное общество лишь в том случае может сохранить единство, если будет способно сочетать этнокультурные раличия и равенство стартовых возможностей для всех граждан страны. Соответственно никакие декларации, целевые программы и правительственные меры не принесут желаемого результата, если не будут решены вопросы экономического и социально-структурного свойства. Представляется, что инкорпорация иноэтничного населения в социальные институты возможна путем активного включения его в социальное воспроизводство общества, а также путем формирования оптимальных условий для разделения труда. Структурная дифференциация, способствуя модификации усвоенных ценностей, будет порождать «стремление к универсальности» и склонять этнические группы к интеграции в принимающее общество [1]. В перспективе структурные трансформации внутри этнической группы могут ускорить процесс единения гражданской и этнической наций. На основе таких интепретаций, по замечанию Ю. Хабермаса, «...место первоначального национализма может занять «конституционный национализм» [7, с. 216].

Современной России приходится решать те же проблемы, с которыми столкнулись в разное время европейские страны: интеграция и консолидация полиэтнического общества, формирование пред-

ставлений об общегражданской идентичности, неконтролируемая миграция и др. Специфика российского мультикультурализма заключается в небходимости гармонизации межэтнических отношений преимущественно между гражданами Российской Федерации. Очевидно, правы те отечественные исследователи, которые указывают на необходимость институциональных изменений, которые бы поставили акцент не на механизмах функционирования российской социально-политической системы, а на потребностях индивидов, которым эта система служит [6]. Целью этих изменений должно быть соблюдение прав человека, которые не только должны лежать в основании режимов гарантирования культурных прав, но и предшествовать им [6].

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, становление и развитие мультикультурализма, как постоянной практики компромисса и толерантности, является длительным и противоречивым процессом. Однако трудности и проблемы в сфере межэтнических отношений не означают невозможность практической реализации принципов мультикультурализма. А что касается идеи предполагаемого краха мультикультурализма, то следует отметить, что такие кризисы часто возникают в обществах: рост и спад не могут быть бессрочными и, следовательно, характерны для переходных процессов. Можно только надеяться, что такие кризисы в конечном итоге приведут к новым формам сосуществования.

**Библиографический список**


1. Волгин, О. С. «Владимир Соловьев о значении государства» / Философские науки. - 2015. - № 8. С. 7-10.
2. Выступление Ч. Тейлора на Мировом политическом форуме в Ярославле (10.09.2010 г.) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://2010.gpf-yaroslavl.ru/viewpoint/CHarl-z-Tejlor-Zaschischaya-mul-tikul-turalizm. (дата обращения: 10.01.2018).
3. Карсанова, Е. С. Мультикультурализм и секуляризм как основные принципы современных либеральных обществ // Вопросы национальных и федеративных отношений. – 2017. – № 2 (37). – С. 34-42.
4. Кэмерон призывает забыть о политике мультикультурности // Русская служба BBC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bbc.co.uk/russian/uk/2011/02/110205_cameron_multiculturalism_failed.shtml (дата обращения: 19.01.2018).
5. Малахов, В. «Мультикультурализм в Западной Европе: по ту сторону риторики» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.sociologos.ru/novosti/Statya_politologa_Vladimir_Malahova_multikulturalizm_v_Zapadnoj_Evrope_po_tu (дата обращения: 15.01.2018).
6. Соколовский, С. В. К критике политики мультикультурализма. Режим доступа: http://old.heritage-institute.ru/images/6/6d/EM14_p47-60.pdf (дата обращения: 11.01.2018).
7. Хабермас Ю. Вовлечение Другого. Очерки политической теории. СПб.: Наука, 2001. – 417 с.
8. Canadian Multiculturalism Act // Режим доступа: http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-18.7/ (дата обращения: 03.12.2017).
9. UNESCO «Учимся жить вместе: мультикультурализм» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.unesco.org/new/en/social-and- human-sciences / themes / international-migration / glossary / multiculturalism / (дата обращения: 09.01.2018).
10. Hargreaves, A. Immigration, «Race», and Ethnicity in Contemporary France. London: Routledge. 1995, pp. 23-26.
11. Karsanova, H. To a Question of New Strategies of Ethnokultural Policy of Modern States // Mediterranean Journal of Social Sciences, Rome, Italy, 2013, Vol. 4, I. 9, pp. 23-26.


**References**


1. Volgin O. S. «Vladimir Solov›ev o znachenii gosudarstva» [*Vladimir Soloviev on the Meaning of the State*]. Filosofskie nauki [*Philosophical Scienses*], № 8, 2015, pp. 7-20.
2. Vystuplenie Ch. Tejlora na Mirovom politicheskom forume v Jaroslavle (10.09.2010 g.) [*TheSpeach of Ch. Tailor at the World Political Forum*] Available at: http://2010.gpf-yaroslavl.ru/viewpoint/CHarl-z-Tejlor-Zaschischaya-mul-tikul-turalizm (accessed: 10.01.2018).
3. Karsanova E. S. Mul›tikul›turalizm i sekuljarizm kak osnovnye principy sovremennyh liberal›nyh obshhestv [*Multiculturalism and Secularism as the Basic Principles of Contemporary Liberal Society*] Voprosy nacional'nyh i federativnyh otnoshenij [*The Questions of National and federal Relations*], 2017, № 2 (37), pp. 34-35.
4. Kjemeron prizyvaet zabyt› o politike mul›tikul›turnosti [*Cameron Invokes to Forget about the Multiculturalism*] Russkaja sluzhba BBC [*BBC Russian Service*]. Available at: http://www.bbc.co.uk/russian/uk/ 2011/02/ 110205_cameron_multiculturalism_failed.shtml (accessed: 19.01.2018).
5. Malahov V. «Mul'tikul'turalizm v Zapadnoj Evrope: po tu storonu ritoriki» [*Multiculturalism in Western Europe: Beyond the Rhetoric*]. Available at: http://www.sociologos.ru/novosti /Statya_politologa_Vladimir_Malahova_multikulturalizm_v_Zapadnoj_Evrope (accessed: 15.01.2018).
6. Sokolovskij S. V. K kritike politiki mul›tikul›turalizma [*Sokolovski S. V. The Critic of Multiculturalism Policy*]. Available at: http://old.heritage-institute.ru/images/6/6d/EM14_p. 47-60.pdf (accessed: 11.01.2018).
7. Habermas, Ju. Vovlechenie Drugogo. Ocherki politicheskoj teorii [*Implication of Other: The Essays of Political Theory*]. SPb, 2008, p. 417.
8. Canadian Multiculturalism Act. Available at: http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-18.7/ (accessed: 03.12.2017).
9. UNESCO «Learning to live together». Available at: www.unesco.org /new/en/social-and- human-sciences / themes / international-migration / glossary / multiculturalism / (accessed: 09.01.2018).
10. Hargreaves A. Immigration, «race» and ethnicity in contemporary France. London, 1995, pp.23-26.

12. Landi Cravier. Le Canada, solution au problème d'identité européen? Режим доступа: http://www.slate.fr/tribune/72049/canada-multiculturalisme-europe (дата обращения: 14.01.2018).
13. Tiryakian, E. Assessing Multiculturalism Theoretically: E Pluribus Unum, Sic et Non / Multiculturalism and Political Integration in Modern Nation-States // International Journal on Multicultural Societies (IJMS) , 2003, Vol. 5, I. 1, pp. 20-40.

11. Karsanova H. To a Question of New Strategies of Ethnokultural Policy of Modern States //Mediterranean Journal of Social Sciences, Rome, Italy, October, 2013, Vol. 4, I. 9, pp. 23-26.
12. Landi Cravier. Le Canada, solution au problème d›identité européen? Available at: http://www.slate.fr/tribune/ 72049/canada-multiculturalisme-europe (accessed: 14.01.2018).
13. Tiryakian E. Assessing Multiculturalism Theoretically: E Pluribus Unum, Sic et Non / Multiculturalism and Political Integration in Modern Nation-States // International Journal on Multicultural Societies (IJMS), 2003, Vol. 5, I. 1, pp. 20-40.

УДК 323.2
Получено 09.02.2018 Одобрено 22.02.2018 Опубликовано 05.04.2018

**Омельченко Н.А.**
д-р. ист. наук, ФГБОУ ВО «Государственный Университет Управления», г. Москва

**e-mail:** nik_omelchenko@mail.ru

# «Русский этатизм» и «русский нигилизм» в политическом процессе России конца XIX – начала XX вв.

**Аннотация**

Статья посвящена научному осмыслению традиционных основ российской политической культуры и их влияния на формирование национальных особенностей политических отношений, политического транзита и российского политического процесса в целом. Автор статьи не ограничивается характеристикой основных фундаментальных особенностей российской политической культуры, на протяжении длительного периода времени определявших основной вектор общественного развития в России, и тех существующих в науке основных подходов и точек зрения на природу и причины, их сформировавших. В статье дана лишь общая оценка факторов, обусловивших специфику государственно-политического развития России. К наиболее важным из них наряду с «антикапиталистической» и антисобственнической ментальностью русских людей, государственным патернализмом и сакрализацией верховной власти, автор статьи относит ведущую роль государства в регулировании политической и социальной жизни общества (этатизм) и связанное с этой фундаментальной особенностью политического процесса формирование особого национального «профиля» публичной политики, ограничивавшего возможности развития в стране гражданского общества со всеми его атрибутами и характеристиками. Основной задачей научной публикации автор поставил исследование истоков, сущности и характера взаимосвязей русского этатизма и политического радикализма, длительное время являвшихся двумя базовыми характеристиками российской политической традиции. В статье обосновывается мысль о том, что и русский этатизм, как традиционная основа российской политической культуры, и русский нигилизм были исторически и объективно взаимообусловлены и связаны между собой, дополняли друг друга и, являясь миросозерцанием русской власти, в конечном счете, выражали характерное для российской политической и интеллектуальной элиты нигилистическое отношение к сложным проявлениям реальной жизни, склонность к простым обобщениям и схемам, догматизм в построении своих идеалов. Именно в этом во многом, по мнению автора статьи, кроются причины крушения исторической России в 1917 г., приведшие к разрушению исторической государственности.

**Ключевые слова:**

российская политическая культура, национальный профиль публичной политики, русский этатизм, патернализм, «сдерживающая» модель государства, московское самодержавие, народный монархизм, государственный максимализм, вотчинный тип правления, политический нигилизм.

**Omelchenko N.A.**
Doctor of Historical Sciences, State University of Manadgement, Moscow

**e-mail:** nik_omelchenko@mail.ru

# «Russian statism» and «Russian nihilism» in Russia's political process of the late XIX – early XX centuries

**Abstract**

The article is devoted to the study of traditional foundations of Russian political culture and their influence on formation of national characteristics of political relations, political transit and political process as a whole. The author gives a description of the basic fundamental features of Russian political culture that for a long period of time determined the main vector of social development in Russia, as well as approaches to, and points of view on the nature and reasons for their formation existing in Russian scholarship. The article gives an overall assessment of the factors behind the specifics of state and political development of Russia. Among these are: «anticapitalist» and «antiproprietory» mentality of Russian people, state paternalism, sacralization of power. But the most important factor is the leading role of the state in regulating political and social life of the society (statism). This fundamental peculiarity of the political process in Russia accounts for a specific national «profile» of public policy which delimits the possibility of development in the country of civil society with its attributes and characteristics. The main task of the author is the study of origins, nature and character of the relationship between Russian statism and political radicalism that for a long time were two basic features of the Russian political tradition. The article substantiates the idea that Russian statism, as a traditional basis of Russian political culture, and Russian nihilism were historically and objectively interconnected and interdependent. They complemented each other and formed the Russian authorities' world outlook accounting for a nihilistic attitude to complex manifestations of real life, a bias for simplified generalizations and schemes, dogmatism in building their ideals characteristic for Russian political and intellectual elite. The author maintains that this, among other things, was the reason for the breakdown of Russia in 1917 that led to the collapse of historical statism.

**Keywords:**

russian political culture, national profile of public policy, Russian statism, paternalism, "restraining" model of the state, Moscow autocracy, people's monarchism, patrimonial rule, political nihilism.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Сегодня исторически очевидна та огромная роль, которую играют в жизни любого общества, общественных групп и индивидов национальные традиции и политическая культура общества, свойственные тому или иному народу особенности национального характера, властных отношений и политических предпочтений.

Хотя, как известно, категорию «политическая культура общества» нельзя отнести к институциональной сфере жизни того или иного социума - во всех общественных системах она представляет собой внеинституциональный аспект политической жизни – однако именно в рамках политической культуры общества формируются основные регуляторы политического поведения граждан, тип и характер отношений власти и подчинения.

В любом случае при анализе основных тенденций общественной эволюции, трендов общественно-политического развития государств и народов очень важно учитывать национальные особенности политической культуры, которая, без сомнения, представляет собой качественную, интегративную характеристику жизни общества, его политической системы, оказывая огромное влияние на становление и эволюцию государственно-политических отношений, моделей демократии и политического процесса в целом.

Так, общий устойчивый тренд в сторону демократического развития, со временем составивший характерную черту развития ряда стран Западной Европы, был логическим продолжением сформировавшихся задолго до утверждения идей политической демократии, принципов экономического и политического либерализма, обосновывавших экономические и политические свободы в развитии большинства западных обществ.

На совершенно иной социальной и культурной матрице формировались основные черты русской ментальности: русские изначально придерживались «антикапиталистической» ментальности, они традиционно по преимуществу не возводили частную собственность в ранг «священных принципов» (для русского человека идеалом была не богатая, а «святая Русь»).

Принято выделять ряд фундаментальных особенностей российской политической культуры, которые в совокупности определяли вектор всего общественного развития. К основным из них обычно относят присущие социокультурному контексту национально-государственного развития России ведущую роль государства в регулировании политической и социальной жизни (этатизм) и государствоцентричность, в перспективе существенно ограничивавшие сферу публичной политики и возможности формирования гражданского общества. Принадлежностью русской политической культуры стали обусловленные природно-климатическими условиями патерналистские черты широких народных масс, а также связанная с укоренившейся в массовом сознании сакрализацией верховной власти устойчивая вера в высшую справедливость державного правителя, царской милости. В конечном счете, как нам уже приходилось говорить, все это создавало предпосылки формирования особого национального «профиля» публичной политики на Руси и в России, которые, как показывает весь ход исторического развития, заключались в безусловном примате внутренних, политико-культурных и психологических аспектов легитимности власти над внешними формами политического участия [3]. Можно утверждать, что и сегодня для массового сознания в России во многом характерна ориентация не на гражданское общество, а на идеальную власть.

Отчасти эти черты отечественной политической культуры были сформированы историческими условиями становления и развития российской государственности и определялись геополитическим типом развития российского общества, объясняющим некоторые особенности формирования и развития российской государственности. К числу основных характеристик такого типа развития обычно относят влияние больших континентальных пространств на создание транспортной, коммуникационной и управленческой инфраструктур, равно как и зависимость слабости или силы геополитического субъекта от размеров контролируемого им пространства. В условиях России это обусловило «колонизаторский» характер общественного развития, связанный с постоянным расширением и освоением новых земель на обширных территориях, на которых формировалось древнерусское государство.

Во многом именно эти объективные условия «месторазвития» (по терминологии евразийцев) сформировали в России особую «сдерживающую» модель государства, которое вынуждено было не только обустраивать это огромное континентальное пространство, что изначально (с момента формирования Московского царства и образования Российской империи) предопределило особую модель власти, ориентированной на использование по преимуществу насильственных методов управления, но и блокировать дезорганизующие, анархические силы, внешне выражавшиеся в различных проявлениях русской смуты. Здесь мы полностью разделяем точку зрения современных исследователей, согласно которой особенности общественно-политического развития России, ее цивилизационной составляющей не могут быть обоснованы только полиэтничностью,

поликонфессиональностью развития русского общества. Их следует искать «в сочетании распыленности этносов с компактностью их проживания, в отсутствии естественных границ, на которых можно было бы закрепиться». [9, с. 94]

С другой стороны, отсутствие в России традиций и института частной собственности, отчасти обусловленное географическим фактором («земли много, людей мало») создавало благоприятные условия для произвола власти в российском обществе. Перефразируя наблюдение выдающегося русского историка В. О. Ключевского, можно утверждать, что фундаментальной особенностью России, отличавшей ее от многих стран Европы, являлось то, что в основе способа производства в нашей стране в течение многих веков лежали проблемы власти, а не проблемы собственности, а сама собственность являлась продолжением и функцией власти (собственность находилась у того, кто реально обладал и контролировал власть).

Согласно распространенной точке зрения, в значительной мере отмеченные особенности исторического развития России объяснялись длительной зависимостью средневековой Руси от Золотой Орды, надолго изолировавшей страну от западных принципов жизни и воспитавшей в сознании русской власти характерные для кочевой цивилизации административный произвол и деспотические формы властвования, потенциально вытекавшие из преобладания государственной собственности («монгольского права на землю») и неизбежно порождавшие изощренные формы взяточничества и казнокрадства, попрания прав личности. На этом основании некоторые авторы не без основания склонны были считать Московскую Русь «православным ханством», заложившим основы развития в России неограниченной самодержавной монархии и во многом обусловившим, как считал Г. П. Федотов, деспотический характер управления пришедших к власти в октябре 1917 г. большевиков, по большей части восстановивших монгольский принцип государственной собственности на землю, перенявших многое из московских методов властвования и часто апеллировавших к ним (как пример, обычно ссылаются на «особое» отношение Сталина к правлению Ивана Грозного) [7].

По нашему глубокому убеждению, при всей оригинальности приведенной трактовки русского исторического процесса было бы ошибочным объяснять характер политического развития России влиянием исключительно внешних факторов и, в частности, влиянием политических традиций и порядков Золотой Орды.

На этот счет есть два возражения. Прежде всего, очень важно иметь ввиду, что даже после разрушительных монгольских завоеваний и не прекращавшихся попыток путем постоянных набегов и «перетряски» русской правящей элиты подчинить русские земли власти золотоордынских ханов, что не могло не привести к временной изоляции страны от западного христианского и культурного мира, русское государство не перестало быть христианским государством, всегда считало себя неотъемлемой частью и восточной окраиной Европы. Отдельного разговора требует вопрос о политическом значении принятия древней Русью христианства в его восточном православном варианте, и не только потому, что принятие христианства послужило главным инструментом создания древнерусского государства, значительно ускорив процесс консолидации древнерусского общества. Важно отметить, что в отличие от более поздних заимствований петровской эпохи принятие древней Русью православного христианства положило начало длительному каноническому, а отчасти и политическому общению древней Руси с Византией, что в свою очередь не могло не придать русской цивилизации ряд стилевых особенностей и среди прочего в части политического и государственного развития. Оно не только оказало решающее влияние на формирование и эволюцию государственной парадигмы и самой государственной власти у восточных славян, но и в значительной мере способствовало утверждению уникального типа социальных связей в русском обществе, отличавших его от всех остальных.

С другой стороны, мы абсолютно убеждены, что для понимания специфики политического развития России нельзя не учитывать проблемы формирования институциональных оснований политики и власти в российском обществе. С нашей точки зрения, это один из наиболее актуальных и методологически важных вопросов, которые ждут еще своего внимательного исследователя, нуждаются в глубоком изучении. В первую очередь речь в нашем случае должна идти о выяснении и объективном анализе причин институциональной неопределенности как имманентной черты российской государственности, приводящей к дисфункциям власти, которые в России, как правило, всегда снимались и снимаются посредством использования ресурсов авторитарного или полуавторитарного («персоналистского») режима. Исторические факты свидетельствуют, что в России в силу неразвитости институциональных оснований политики, в отличие от многих других государств, место институтов традиционно занимают «неформальные отношения», различного рода «персоналистские сети», «теневые практики». Применительно к московскому государству слабость институциональных оснований политики можно

наблюдать в несамостоятельности русской аристократии (боярства), неразвитости сословий и слабости русских городов (среднего класса), которые в Европе являлись реальной оппозицией центральной власти, не давали ей превратиться в деспотический произвол и тиранию. Так, русские сословия, в отличие от многих стран Европы, формировались самим государством как служилые сословия и отличались друг от друга, по известному выражению, не столько правами, сколько повинностями.

К сказанному следует добавить то обстоятельство, что в различные исторические эпохи для политической элиты России был свойственен тип правления, который может быть охарактеризован как «вотчинный», который, по наблюдению ученых, изначально вступавший в противоречие с идеей национально-церковного союза и проповедуемой московской властью идеологии Московского государства как «святой Руси» и «последнего православного царства». Этот тип правления коренился в вотчинной психологии московских государей, привыкших управлять страной с помощью и при посредстве бывших вотчинников, военных слуг, рассматривавших государство и ее народ как свою собственность, что создавало благодатную почву для произвола, бесконтрольности и безответственности представителей власти как ключевой проблемы российской политики на протяжении всей русской истории.

Все это придавало формировавшемуся Московскому царству характер восточного абсолютизма, воплощенного в национальной форме самодержавной монархии. Уже в правление Ивана IV дает о себе знать тот «этатистстский соблазн», который будет преследовать Русскую власть на протяжении всей дальнейшей политической истории России.

Справедливости ради надо заметить, что вотчинная психология не являлась принадлежностью всех русских монархов без исключения. И Петру Великому, и Екатерине Великой были присущи, кроме прочего, государственное сознание, понимание важности утверждения величия России и ее мирового значения, что, однако, не снимало проблему преобладания автократических методов властвования в политической жизни российского общества, живучести и воспроизводства традиций всевластия и бесконтрольности власть имущих, неизбежно сопровождавшихся усилением отчуждения власти от общества, ростом недоверия общества к власти.

Возвращаясь к проблеме московского самодержавия, важно отметить, что в нашей научной литературе пока что не уделяется необходимого внимания анализу и осмыслению исторического значения и последствий того непреложного факта, что произошедший в середине XVI в. «политический трансферт» центральной власти в сторону незнакомого для Древней Руси неограниченного самовластия царя (единодержавия), хронологически совпал с начавшимся процессом превращения России в империю во второй половине XVI – XVII вв. в ходе включения в ее состав новых территорий (прежде всего, Казанского и Астраханского ханств), превращавшего Московское царство в полиэтничное и поликонфессиональное государство [4, с. 47].

Следует, однако, иметь ввиду, что русская самодержавная монархия в течение нескольких веков находила поддержку в широких народных массах, разделявших в духе восточно-языческого монархизма убеждение о подобии порядка небесного и порядка земного. Как это превосходно показал в своем труде «Русский народ и государство» один из видных представителей русской послеоктябрьской эмиграции Н. Н. Алексеев, примером сказанному могут служить многочисленные народные пословицы, буквально воспроизводившие в точном соответствии с языческими образцами теорию самодержавной монархии («Лучше грозный царь, чем семибоярщина», «Грозное царствие лучше междуцарствия», «Бог на небе, царь на земле», «Без Бога свет не стоит, без царя земля не строится») [1].

Дальнейшие события, связанные с укреплением абсолютной монархии в России, оказали решающее влияние на традиционную психологию и монархическое сознание русского народа, которое изначально не являлось точной копией официально признанной московским правительством иосифлянской теории московского самодержавия. Обожествляя монархию как институт, как символ веры, русский народ достаточно критически оценивал ее практическое воплощение, не прощая отступничества государства от народного идеала («До Бога высоко, до Царя далеко», «Не ведает царь, что делает псарь», «Царские милости сквозь боярское сито сеются», «Судьям полезно, что им в карман полезло»). Со временем в сознании народа возникает смутное разочарование в подлинности московской самодержавной монархии как «последнего православного царства», что в перспективе создавало основания для резкой социальной критики религиозно обоснованного государства.

Дальнейшие изменения в монархическом сознании народа и разочарование широких народных масс в справедливости верховной власти относят ко времени петровской реформации, в результате которой русский народ, по словам Г. П. Федотова, «перестал понимать свое государство» [7, с. 129]. По мнению исследователей, одну из главных причин такого развития народных

представлений о власть предержащих следует искать в самом характере произведенных политических и административных реформ Петра I, чей «государственный максимализм» в своей основе отрицал базовую христианскую идею духовного суверенитета и самоценного значения человеческой личности. Все это не могло не отразиться на сознании русского народа, который все чаще стал воспринимать государственную власть как чужую власть («неметчину»), державшуюся в отличие от Московского царства, когда власть «советовалась с народом», на голом принуждении и насилии.

И здесь мы выходим на вторую не менее значимую особенность русской ментальности – русский нигилизм. В сущности, и русский этатизм как традиционная основа российской политической культуры, и русский нигилизм были явлениями одного порядка, имели один социальный корень. Уникальность русской политики, писал один из крупных русских философов С. Л. Франк, заключалась в том, что «в силу своеобразия исторического и культурного развития общества деспотизм и анархия шли в России всегда бок о бок, составляя роковое для страны «двуединство». Оба они имманентно выражали собой все тот же русский нигилизм, нигилистическое отношение к сложным проявлениям реальной жизни, взаимопроникали и взаимодополняли друг друга» [8, с. 305].

В этом видел русский философ основную причину крушения исторической России в 1917 г. и этим же, по его мнению, объяснялись многие неудачи русского освободительного движения в конце XIX – начале XX в. Если роковой конец старого порядка, заключал автор, «во многом определен был тем, что он связал идею консерватизма с нигилистическим деспотизмом и насильничеством», то точно так же «роковая судьба русского освободительного движения состояла в том, что исторически назревшая и по существу правомерная потребность русского общества и народа в духовной самостоятельности и автономности слилась в ней с бунтарской стихией нигилизма» [8, с. 306].

Те же мысли мы находим и у другого русского политика и мыслителя П. Б. Струве. По его мнению, одну из главных причин «особо разрушительного хода русской революции 1917 г.» следует искать в длительном отчуждении от участия в политическом процесса основных общественных сил российского общества, которые «не были вовремя в надлежащей постепенности» привлечены к активному и ответственному участию в государственной жизни и государственной власти» [5, с.26-27]. Отстраненные русским самодержавием, ревниво оберегавшим свои автократические прерогативы, от государственности, собственности и правосознания, они оказались чуждыми идеям нации и государства. С одной стороны, это не воспитало у широких народных масс уважения к свободе и собственности, как основанию и предпосылке свободы. С другой стороны, это не могло также воспитать у образованных классов, отчужденных от государства, должного отрицательного отношения к своеволию власти, нарушению прав и свобод личности, попранию прав собственности [3].

Именно в сложной комбинации отчужденных на протяжения многих веков от собственности и государства двух основных слоев русского общества – народных масс и образованной элиты, по мысли П. Б. Струве, крылась основная причина, создавшая «ту духовную атмосферу, в которой протекала русская революция» [6, с. 109].

Очень точно эти особенности миросозерцания основных слоев русского общества описал Н. А. Бердяев, заметивший в одной из своих статей, что русская интеллигенция, несмотря на ее поверхностное западничество, была «чисто русской в своей безгосударственности» и что русских либералов следует считать «скорее гуманистами, чем государственниками». Все они, отмечал философ, «боялись власти как «грязного дела», хотели, как и большинство народа, не столько свободного государства, сколько свободы от государства». Люди государственного ума, «подобные М. Н. Каткову и Б. Н. Чичерину» [2, с. 15], казались им нерусскими, так же как иностранной, нерусской казалась русскому народу российская бюрократия.

Главным виновником этой трагедии, была, по мнению П. Б. Струве, самодержавная монархия, долгое время не желавшая поступиться своей неограниченной властью, блокировавшая назревшие политические и социальные реформы и ошибочно принимавшая традиционное отставание России от других стран за ее преимущества. Нельзя не согласиться с этим утверждением русского политического мыслителя. События начала XX в. наглядно подтвердили насколько велика была в России потребность в левой альтернативе, прежде всего, на социальном и экономическом уровнях. С другой стороны, совершенно очевидно, что трагическому развитию событий не в меньшей мере способствовали и ненормальности и изъяны в идейном развитии русского образованного слоя, в том числе и в первую очередь в мировоззрении и общественных настроениях русской интеллигенции, радикализм и максимализм целей которой неизбежно порождал максимализм средств, утопизм и беспочвенность, догматизм в построении общественных идеалов, отрицание сложностей жизни.

**Библиографический список**

1. Алексеев Н. Н. Русский народ и государство. – М.: Аграф, 2003. – 640 с.
2. Бердяев Н. А. Русская душа // Бердяев Н. А. Судьба России. М.: Эксмо, 2007. 416 с.
3. Омельченко Н. А. Русская модель государственного управления (в поисках общественного идеала) // Отечественные традиции государственного управления и современность: материалы научно-общественного Новгородского форума / Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2017. – 118 с.
4. Струве П. Б. Клич к освобождению Реакция под личиной революции // Россия и славянство. – 1932. – 1 декабря.
5. Струве П. Б. Размышления о русской революции. София: [б. и.], 1921. – 34 с.
6. Струве П. Б. Россия // Русская мысль. – Прага. – 1922. – Кн. III.
7. Федотов Г. П. Судьба и грехи России. Избранные статьи по философии русской истории и культуры: В 2 т. Т. 1. – СПб.: София, 1991. – 954 с.
8. Франк С. Л. Из размышлений о русской революции // Русская мысль. – 1922. - Прага. – Кн. I–II.
9. Шаповалов В. Ф. Как понять Россию? (Этюды о российской идентичности) // Общественные науки и современность. – 1996. – № 1.

**References**

1. Alekseev N. N. Russkii narod i gosudarstvo [*Russian People and the State*]. M.: Agraf Publ., 2003. 640 p.
2. Berdiaev N. A. Russkaya dusha [*Russian Soul*] // Berdiaev N. A. Sud'ba Rossii [*Fate of Russia*]. M.: Eksmo Publ., 2007. – 416 p.
3. Omelchenko N. A. Russkaya model' gosudarstvennogo upravlenija (v poiskah obshestvennogo ideala [*Russian Model of Public Administration ( In Search of Public Ideal)*] // Otechestvennie traditsii gosudarstvennogo upravlenija i sovremennost': materiali nauchno-obshestvennogo Novgorodskogo foruma [*National Traditions of Public Administration and Modernity: Studies of Scientific and Public Novgorod Forum*] / Gosudarstvenni universitet upravlenija [*State University of Management*]. – M.: GUU Publ., 2017. 118 p.
4. Stroove P. B. Klitch k osvobozhdeniju. Reaktsija pod lichinoi revolutsii [*Call for Freedom. Reaction under the Guise of Revolution*] //Rossija i slavianstvo [Russia and Slavdom], 1932, 1 dekabria.
5. Stroove P. B. Razmishlenija o russkoi revolutsii [*Reflections on Russian Revolution*]. Sofia, 1921. – 34 p.
6. Stroove P. B. Rossia [*Russia*] // Russkaya misl'[*Russian Thought*], 1922. Book III.
7. Fedotov G. P. Sud'ba i grehi Rossii. Izbrannie stat'i po filosofii russkoi istorii i kulturi [*Fate and Sins of Russia. Selected Articles on Russian History and Culture Philosophy*]: In 2 vv. V. 1 SPB, 1993. 954 p.
8. Frank S. L. Iz razmishlenii o russkoi revolutsii [*From Reflections on Russian Revolution*] // Russkaya misl' [*Russian Thought*]. Prague, 1922. Books I–II.
9. Shapovalov V. F. Kak ponyat' Rossiju? ( Etudi o russkoi identichnosti) [*How to understand Russia? (Studies on Russian Identity)*] // Obshestvennie nauki i sovremennost'[*Social Sciences and Modernity*], 1966. I. 1. 175 p.