

Научный журнал

ISSN 2073-6304

ВЕСТНИК  
РГУ

Экономика  
Управление  
Право

Academic Journal  
RSUH / RGGU Bulletin

Economics •  
Management • Law

2  
2024



ISSN 2073-6304

# ВЕСТНИК РГГУ

*Серия*  
«Экономика.  
Управление. Право»

Научный журнал

# RSUH/RGGU BULLETIN

“Economics.  
Management. Law”  
*Series*

Academic Journal

Основан в 1996 г.  
Founded in 1996

2  
2024

RSUH/RGGU BULLETIN. “Economics. Management. Law” Series

Academic Journal

There are 4 issues of the printed version of the journal a year.

**Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

**RSUH/RGGU BULLETIN.** “Economics. Management. Law” Series is included in the Russian Science Citation Index; in the List of leading scientific journals and other editions for publishing PhD research findings. Peer-reviewed publications fall within the following research area:

**Economics**

5.2.1. Economic theory

5.2.4. Finance

5.2.5. World economy

5.2.6. Management

**Jurisprudence**

5.1.3. Private law (Civilistic) Sciences

*Objectives and scope*

The purpose of the journal is the dissemination and popularization of modern economic and legal knowledge, the publication of the results of relevant scientific research in the field of management, economics and law.

The main task of the journal is to become an effective means of communication between university and academic science, education and the professional community on a wide range of the most important socio-economic and legal problems of the development of regions, the country and the world.

The journal is registered by Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media. Certificate on registration: PI No. FS77-61880 of 25.05.2015.

Changes were made to the record of media registration in connection with the name change, renaming of the founder, clarification of the subject – reg. No. FS77-73407 of 03.08.2018

*Editorial staff office:* bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047

tel: +7 (499) 973-40-96

e-mail: ynic2010@mail.ru

ВЕСТНИК РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право»

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год.

**Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

**ВЕСТНИК РГГУ.** Серия «Экономика. Управление. Право» включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ); в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

**Экономика**

5.2.1. Экономическая теория

5.2.4. Финансы

5.2.5. Мировая экономика

5.2.6. Менеджмент

**Юриспруденция**

5.1.3. Частно-правовые (цивилистические) науки

*Цели и область*

Цель журнала – распространение и популяризация современных экономических и юридических знаний, публикация результатов актуальных научных исследований в области управления, экономики и права.

Главная задача журнала – стать эффективным средством коммуникации между университетской и академической наукой, образованием и профессиональным сообществом по широкому кругу важнейших социально-экономических и правовых проблем развития регионов, страны и мира.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-61880 от 25.05.2015 г. В запись о регистрации СМИ внесены изменения в связи с изменением названия, переименованием учредителя, уточнением тематики – регистрационный номер ПИ № ФС77-73407 от 03.08.2018 г.

*Адрес редакции:* 125047, Россия, Москва, Миусская пл., 6

Тел.: +7 (499) 973-40-96

Электронный адрес: [unic2010@mail.ru](mailto:unic2010@mail.ru)

© Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право», 2024

## **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

## **Editor-in-chief**

*N.I. Arkhipova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

## **Editorial Board**

*N.Yu. Sopilko*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*the first deputy editor-in-chief*)

*S.N. Bolshakov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russian Federation

*A.B. Il'in*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*L.A. Talimova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Karaganda University of Kazpotreboysouz, Karaganda, Republic of Kazakhstan

*Nur Abd Ehl' Vadud Nada Salem*, professor, Sadat Academy for Management Sciences, Cair, Arab Republic of Egypt

*V.A. Volokh*, Dr. of Sci. (Economics), professor, The State University of Management, Moscow, Russian Federation

*V.N. Nezamaikin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*L.V. Matraeva*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russian Federation

*A.V. Brykin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Research and Production Association “Tekhnomash” named after S.A. Afanasyev, Moscow, Russian Federation

*S.V. Timofeev*, Dr. of Sci. (Law), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*E.N. Shcherbak*, Dr. of Sci. (Law), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*O.N. Bulakov*, Dr. of Sci. (Law), professor, Moscow Humanitarian University, Moscow, Russian Federation

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*executive secretary of the series*)

## **Executive editors**

*N.Yu. Sopilko*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

*A.B. Il'in*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

*S.V. Timofeev*, Dr. of Sci. (Law), professor, RSUH

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

## **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

## **Главный редактор**

*Н.И. Архипова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

## **Редакционная коллегия**

*Н.Ю. Сопилко*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*заместитель главного редактора*)

*С.Н. Большаков*, доктор экономических наук, профессор, АГОУ ВО ЛО «Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина», Санкт-Петербург, Российская Федерация

*А.Б. Ильин*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*Л.А. Талимова*, доктор экономических наук, профессор, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Республика Казахстан

*Нур Абд Эль Вадуд Нада Салем*, профессор, Академия административных наук им. Садата, Арабская Республика Египет

*В.А. Волох*, доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления (ГУУ), Москва, Российская Федерация

*В.Н. Незамайкин*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*Л.В. Матраева*, доктор экономических наук, доцент, Российский технологический университет («МИРЭА-Российский технологический университет»), Москва, Российская Федерация

*А.В. Брыкин*, доктор экономических наук, профессор, НПО «Техномаш» им. С.А. Афанасьева, Москва, Российская Федерация

*С.В. Тимофеев*, доктор юридических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*Е.Н. Щербак*, доктор юридических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*О.Н. Булаков*, доктор юридических наук, профессор, Московский гуманитарный университет, Москва, Российская Федерация

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*ответственный секретарь серии*)

## **Ответственные за выпуск**

*Н.Ю. Сопилко*, доктор экономических наук, доцент, РГГУ

*А.Б. Ильин*, доктор экономических наук, доцент, РГГУ

*С.В. Тимофеев*, доктор юридических наук, профессор, РГГУ

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, РГГУ

## Contents

### Management

---

- Sergey V. Altukhov*  
Causes of dysfunction in the global sports governance model ..... 8
- Oleg Yu. Artemov*  
Trendwatching as a modern tool for finding potential  
market opportunities and effective business solutions ..... 25
- Elena Yu. Koletvinova*  
Emotional burnout syndrome in the context of employee  
motivation management in a modern organization ..... 41

### Economy

---

- Dmitry V. Adamov*  
The impact of digital financial technologies  
on innovative solutions in the financial sector ..... 52
- Darina A. Guryanova, Vladimir A. Plotnikov*  
Management efficiency in conditions  
of political and economic turbulence ..... 70
- Anastasiya A. Plyukhina*  
Features of social entrepreneurship in the field of culture ..... 85
- Marina R. Shamsutdinova*  
Methodology of assessment and management  
of the development of socio-economic mesosystems ..... 100

### Law

---

- Boris A. Antonov*  
Beyond the legal norm”. The concept of *sovereign* according  
to Carl Schmitt’s political theology and legal decisionism ..... 113
- Valentina V. Samoilova*  
The role of the Bank of Russia in protecting  
the rights of consumers of financial services ..... 134
- Dmitrii M. Lifanov*  
On the issue of the mechanism of emergency legal regulation  
and its main elements (on the example of legal regimes  
of high readiness and emergency situations) ..... 147

## Содержание

<b>Управление</b>	
<hr/>	
<i>Сергей В. Алтухов</i>	
Причины дисфункций модели управления мировым спортом . . . . .	8
<i>Олег Ю. Артемов</i>	
Трендотчинг как современный инструмент поиска потенциальных рыночных возможностей и эффективных бизнес-решений . . . . .	25
<i>Елена Ю. Колетвинова</i>	
Синдром эмоционального выгорания в контексте управления мотивацией сотрудников современной организации . . . . .	41
<hr/>	
<b>Экономика</b>	
<hr/>	
<i>Дмитрий В. Адамов</i>	
Влияние цифровых финансовых технологий на инновационные решения в финансовом секторе . . . . .	52
<i>Дарина А. Гурьянова, Владимир А. Плотников</i>	
Эффективность управления в условиях политико-экономической турбулентности . . . . .	70
<i>Анастасия А. Плюхина</i>	
Особенности социального предпринимательства в сфере культуры . . . . .	85
<i>Марина Р. Шамсутдинова</i>	
Методика оценки и управление развитием социально-экономических мезосистем . . . . .	100
<hr/>	
<b>Право</b>	
<hr/>	
<i>Борис А. Антонов</i>	
«По ту сторону правовой нормы»: понятие <i>суверен</i> с позиции юридического децизионизма и политической теологии Карла Шмитта . . . . .	113
<i>Валентина В. Самойлова</i>	
Роль Банка России в защите прав потребителей финансовых услуг . . . . .	134
<i>Дмитрий М. Лифанов</i>	
К вопросу о механизме чрезвычайного правового регулирования и его основных элементах (на примере правовых режимов повышенной готовности и чрезвычайной ситуации) . . . . .	147

## Причины дисфункций модели управления мировым спортом

Сергей В. Алтухов

*Высшая школа экономики, Москва, Россия,  
Altukhov22@gmail.com OCRID ID 0000-0002-3426-4077*

*Аннотация.* В статье представлены материалы, связанные с анализом причин возникновения дисфункций управления в современном спорте и дальнейшими перспективами развития спорта в условиях изменяющегося мирового порядка. Как это ни парадоксально, начало конфликта на Украине и последующая реакция спортивных чиновников Международного олимпийского комитета (МОК) и международных спортивных федераций (МСФ) позволила реально посмотреть на существующие модели управления отдельными видами спорта и всей олимпийской системой в прикладном аспекте.

Управление и власть в спорте рассматриваются через призму теорий символического капитала, критического реализма, теорию господства и трехуровневого измерения власти в спорте.

В аналитической части делается акцент на том, что международный спорт не придерживается унитарной или федеративной модели управления, а соответствует принципам полицентричной системы управления, поскольку власть в спорте асимметрична и рассредоточена по отдельным созданным органам с перекрывающимися юрисдикциями, которые не всегда находятся в иерархической связи друг с другом. Именно поэтому президент МОК Томас Бах выступил с рекомендациями об отстранении атлетов России и Белоруссии от международных соревнований, отмены соревнований на территории этих стран и запрета на российские и белорусские государственные символы. Других управленческих рычагов у руководства МОК на принятие решений нет.

Выявлены дисфункции модели управления, приведшие к зависимости олимпийского движения от американского капитала и несправедливому распределению доходов; тренд на развитие региональных спортивных проектов и формирование новой геополитической экономики спорта.

*Ключевые слова:* глобальный спорт, комплаенс в спорте, модели управления, надлежущее управление, спортивный менеджмент, структура управления в спорте

*Для цитирования:* Алтухов С.В. Причины дисфункций модели управления мировым спортом // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 8–24. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-8-24

## Causes of dysfunction in the global sports governance model

Sergey V. Altukhov

*HSE University, Moscow, Russia, altukhov22@gmail.com*

*OCRID ID 0000-0002-3426-4077*

*Abstract.* The article presents materials related to the analysis of the causes for management dysfunctions in modern sports and further prospects for the development of sports in a changing world order. Paradoxically, the beginning of the conflict in Ukraine and the subsequent reaction of sports officials of the International Olympic Committee (IOC) and international sports federations (IFS) made it possible to really look at the existing models of management of individual sports and the entire Olympic system from an applied aspect.

Governance and power in sport is viewed through the lens of theories of symbolic capital, critical realism, dominance theory and the three-level dimension of power in sport.

In the analytical part, the focus is on the fact that international sport does not adhere to a unitary or federal model of governance, but corresponds to the principles of a polycentric management system, since power in sport is asymmetrical and dispersed across separately established bodies with overlapping jurisdictions, which are not always in a hierarchical relationship with each other. That is why IOC President Thomas Bach made recommendations to remove Russian and Belarusian athletes from international competitions, cancel competitions on the territory of these countries and ban Russian and Belarusian state symbols. The IOC leadership has no other management levers to make decisions.

The author identified that dysfunctions in the management model led to the dependence of the Olympic movement on American capital and unfair distribution of income; creating a trend towards the development of regional sports projects and the formation of a new geopolitical economy of sports.

*Keywords:* global sport, compliance in sports, governance models, appropriate governance, sports management, governance structure in sports

*For citation:* Altukhov, S.V. (2024), "Causes of dysfunction in the global sports governance model", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 8-24, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-8-24

### *Введение*

Система управления мировым спортом стала предметом изучения достаточно неожиданно. Привычный международный календарь, сбалансированный вокруг олимпийских четырехлетия, стал важной частью общественной жизни и геополитической конкуренции в холодной войне. И решение МОК

перенести на один год старт Олимпийских летних игр в Токио в 2020 г. из-за распространения пандемии COVID-19 было воспринято как «начало конца». Конца привычных отношений, стабильности и устойчивости мира, эволюции и развития во многих видах деятельности людей. И то, что причиной возникновения пандемии стало распространение вируса и природные особенности этих явлений, успокаивало несильно.

Олимпийские игры и организованный спорт в целом оказались не в состоянии противостоять этим катаклизмам. Отмена соревнований, ограничение перемещений атлетов по всему миру, запреты на въезд или выезд в страны, являющиеся организаторами спортивных соревнований на всех уровнях, обратили взоры поклонников спорта к руководящим органам мирового спорта в ожидании услышать и узнать, как правообладатели мировых спортивных проектов будут развивать и масштабировать свои турниры и мега-ивенты. И если Олимпийские игры в Токио в 2021 г. и Олимпийские игры в Пекине в 2022 г. благополучно состоялись и обошлись без заметных эксцессов и скандалов, сосредоточив главные задачи на безопасности людей и борьбе с пандемией, то реакция спортивного руководства МОК и МСФ на начало специальной военной операции на Украине вызвала неоднозначную реакцию на различных уровнях мировой политики и спортивной политики в частности.

В течение одной недели Президент МОК Томас Бах осудил действия российских властей в Украине и рекомендовал международным спортивным федерациям отменить или перенести все международные турниры, которые должны были пройти в России и Белоруссии. При этом рекомендуется лишить российских и белорусских победителей и призеров международных соревнований права на исполнение национальных гимнов и подъема национальных флагов на медальной церемонии. Эти рекомендации были сделаны человеком, руководящим Международным олимпийским комитетом, решительно и безапелляционно, с убежденностью в правоте своих действий и корректности целеполагания.

Многочисленные эффекты, вызванные «рекомендациями МОК, ставят, как минимум, два вопроса перед спортивным сообществом. Во-первых, почему МОК обратился всего лишь с рекомендациями субъектам мирового спорта, а не воспользовался более действенными управленческими инструментами? Второй вопрос логично является продолжением первого. Насколько МОК в его сегодняшнем состоянии является надгосударственной неполитической структурой, обладающей статусом независимости?

Современный спорт – достаточно противоречивое явление, которое трансформируется, прежде всего, благодаря быстрой коммерциализации и профессионализации. Экономические аспекты спорта становятся более заметными, растут и развиваются спортивные рынки соревнований, сфера подготовки и управления талантами, рынки спортивной медицины и безопасности мероприятий, спортивные ставки и пр. Поэтому растет и получает все большую значимость фактор управления спортом и потенциальное влияние спорта на развитие общества. Несмотря на то, что в настоящее время существует область специальных исследований управления в спорте, остается открытым вопрос о сущности спорта, формах и принципах управления и методологии развития спортивного менеджмента.

Десмонд Моррис [Morris 1981] 40 лет назад описал спорт как «культурно-ритуальную форму сублимации низменных инстинктов» и даже «суррогат радикальной политической деятельности». Более того, Жан-Франсуа Бур считает, что

...с недавних пор спорт во множестве своих противоречий совместил три малосовместимых аспекта восприятия: смысловую неоднозначность, амбивалентность ценностей, парадокс целей [Bourg 2016].

Иными словами, ответы на три вопроса далеко не всегда будут однозначными.

- Спорт укрепляет здоровье или разрушает его?
- Ценностью является спортивный результат или экономическая эффективность?
- Один и тот же многократный победитель укрепляет или разрушает спортивную систему?

Для понимания сферы спорта, согласно Бурдье, важно представлять,

...что социальное определение спорта – это предмет борьбы, что поле спортивной практики – это место борьбы, где ставка, среди прочего, заключается в монопольной способности навязывать законные определения спортивной практики и законной функции спортивной деятельности [Bourdieu 1978, p. 826].

Для более глубокого понимания значимости спорта обращаем внимание, что, по данным ООН, глобальная стоимость мировой индустрии спорта по итогам 2019 г. оценивалась в 756 млрд долл.

США в годовом выражении<sup>1</sup>. А платформа EPSI (European Platform for Sport Innovation) сообщает, что

...в странах ЕС доля спорта в национальных экономиках сопоставима с сельским, лесным и рыбным хозяйством вместе взятыми. Результаты исследования показали, что ВВП, связанный со спортом, в 2019 г. составил 279,7 млрд евро. Это составляет 2,12% от общего ВВП ЕС. Каждый 47-й евро генерируется спортивным сектором. Спорт создает больше рабочих мест, чем его доля в ВВП. Занятость, связанная со спортом, в ЕС составила 5,67 млн человек. Это составляет 2,72% от общей занятости в ЕС. Каждый 37-й работник работает в сфере спорта<sup>2</sup>.

Как представляется, система, которая ежегодно воспроизводит такие финансовые и административные ресурсы, заслуживает более глубокого изучения. И одной из основных задач является изучение модели управления мировым спортом и понимание уровня ее соответствия современным вызовам и реальности.

### *Теоретические основы*

Представляя спорт и модель управления спортом в данной работе, мы прежде всего обращаем внимание на взаимосвязь власти и политики в спорте, надгосударственный статус управления мировым спортом и независимую институциональную структуру спортивных организаций. Пьер Бурдьё и его теория о символическом капитале и символической власти дают необычный взгляд на изучение важных аспектов влияния и власти в спорте. По мнению Бурдьё,

...символический капитал – как капитал в любой его форме, представляемой (т. е. воспринимаемой) символически в связи с неким знанием или, точнее, узнаванием или неузнаванием, – предполагает влияние хабитуса как социально сконструированной когнитивной способности [Бурдьё 2002, с. 60].

---

<sup>1</sup> The impact of COVID-19 on sport, physical activity and well-being and its effects on social development. URL: [https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/05/PB\\_73.pdf](https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/05/PB_73.pdf) (дата обращения 15 декабря 2023).

<sup>2</sup> Position paper on the impact of the Covid-19 crisis on the sport sector. URL: <https://epsi.eu/news/position-paper-on-the-impact-of-the-covid-19-crisis-on-the-sport-sector/> (дата обращения 15 декабря 2023).

Повседневная социальная игра под названием «Операционализация капитала» создает символические эффекты капитала. Бурдье приходит к выводу о том, что

...символическая власть есть власть творить вещи при помощи слов. В этом смысле символическая власть есть власть утверждения или проявления, возможность утвердить или проявить то, что уже существует [Бурдье 1994, с. 203–204].

И мы видим, что на надгосударственном уровне символическая власть получает широкие полномочия и возможности. Существующий порядок управленческих отношений в спорте на всех уровнях, связанный с регулированием календаря соревнований, соблюдением технических стандартов, рассмотрения апелляций, утверждения рекордов и пр., давно стал обыденностью и нормой регламента.

Рой Баскар в «Реалистической теории науки» предполагает, что «реальность существует независимо и что ненаблюдаемые структуры вызывают наблюдаемые события». Кроме того, он утверждает, что «люди не имеют возможности контролировать структуру, но могут формировать ее и делать ограничения» [Bhaskar 1997]. Для многообразия видов спорта и количества спортивных проектов ключевое значение приобретают отношения, их иерархичность и форма взаимодействия.

Макс Вебер подчеркивал, что юридическая власть в чистом виде, как бюрократическая власть, доминирует в современном обществе. Когда властные отношения стабильны и устойчивы, основаны на различиях в ресурсах (экономических, политических, символических), они принимают форму господства. Вебер определяет господство как

...вероятность того, что определенные конкретные команды (или все команды) будут выполняться данной группой лиц... и всякая подлинная форма господства предполагает минимум добровольного соответствия... [Weber 1968, p. 212].

Нильс Асле Бергсгард предлагает свой трехуровневый подход к изучению власти и господства в спортивной политике [Bergsgard 2018] и определяет три взаимосвязанных аналитических уровня:

- непосредственный (формальный);
- институционализованный структура (неформальный);
- символический (дискурсивный).

Подход Бергсгарда к изучению и классификации власти в спорте в теоретической части содержит основы критического реализма. Стороны, т. е. структуры, дискурсы, институты, сами по себе воздействуют на убеждения, ценности и отношения. Но это не означает, что агенты должны просто копировать эти структуры. Существует потенциал как для создания новых структур, так и для новых определений существующих структур. Он делает упор на организацию и структуру, а не на генеративную деятельность агента и воспроизводство практик. Бергсгард полагает, что эти три измерения можно рассматривать как взаимосвязанные уровни в анализе конкретных социальных полей, в частности, спортивном и политическом.

### *Международные режимы, полномочия и сферы влияния МОК и МСФ*

Российский и белорусский спорт оказались в изоляции. Последовавшие судебные разбирательства и решения несколько смягчили позицию спортивного руководства в международных штаб-квартирах, и спортивные санкции по отношению к атлетам были ослаблены. Однако компромиссы, которые предлагают чиновники, связаны с персональным осуждением каждого атлета государственной политики страны и отказом от национальных символов и атрибутов. Такие специальные требования для спортсменов одной страны возвращают нас во времена двойных стандартов. Президент МОК рекомендовал, а Президенты МСФ поддержали и реализовали его рекомендации.

Именно в этом кроется ключевое противоречие и дисфункция модели управления. Международное управление спортом опирается на сеть сложных взаимозависимостей, основанных на вездесущей, но неравной власти, часто с ограниченным внешним надзором... а основные участники обнажают глубоко политизированный характер и асимметричные отношения сил, которые характеризуют области управления международным спортом [Marsh et al. 2003]. Подобная конфигурация создает «полицентричную систему управления», в соответствии с которой центры принятия решений независимы один от другого [Ostrom et al. 1961], поскольку власть рассредоточена по отдельным созданным органам с перекрывающимися юрисдикциями, которые не находятся в иерархической связи друг с другом [Skelcher 2005, p. 89].

Международные спортивные федерации и ассоциации являются правообладателями на виды спорта и ключевыми субъектами деловой активности в спорте. Барри Хулихан считает, что

...все МСФ были созданы для регулирования календаря, регистрации рекордов и организации международных спортивных соревнований. Со временем их полномочия расширились, распространяя свою деятельность и приобретая политическое влияние (в разной степени для каждой федерации) на глобальном уровне. В связи с этим Международные спортивные федерации могут законно рассматриваться как субъекты спортивной политики и международных режимов [Houlihan 2009, p. 57],

которые, по мнению Лоренцо Казини, создаются самоуправляющимися частными нормами [Casini 2015].

Именно это и произошло со всеми федерациями. Они стали негосударственными и надгосударственными субъектами международных режимов. И уровень задач развития спорта по всему миру, а также международные бизнес-процессы и процессы регулирования общих проблем для участников подняли уровень деятельности федераций на фантастическую высоту.

Стивен Краснер, один из отцов-основателей теории международных режимов, представляет эти явления как

...имплицитные или эксплицитные принципы, нормы, правила и процедуры принятия решений, вокруг которых сходятся ожидания акторов в данной области международных отношений [Krasner 1982, p. 197].

Все подобные ожидания базируются на балансе спортивных регламентов, национального законодательства и международных норм права, которыми вынуждены руководствоваться национальные и международные федерации. Это крайне тяжелая задача. Ян Генри и Пинг-Чао Ли утверждают, что «структуры управления МСФ, получившие монополию на регулирование спорта и соревнований на международном уровне, не в состоянии эффективно бороться с этими управленческими проблемами» [Henry, Lee 2004].

Рост доходов в спорте, экономическое развитие и масштабирование системы мега-ивентов привели к конфликту, когда форма перестала соответствовать содержанию. Международный олимпийский комитет, являясь заказчиком для 35 междуна-

родных спортивных федераций, решил вмешаться в хаотичное развитие процессов управления в МСФ и в 2009 г. предложил к реализации документ, регулирующий принципы управления в спорте. Документ назывался «Основные универсальные принципы надлежащего управления олимпийским и спортивным движением» (Principle of Good Governance). Но те, для кого были разработаны эти принципы, не проявили интереса к этой новации, поскольку, как вы помните, в начале XXI в. коммерциализация спорта активно росла, и МСФ активно сотрудничали с национальными спортивными властями по всему миру.

В 2016 г. Генеральная ассамблея Ассоциации летних олимпийских спортивных федераций (АСОИФ) предприняла вторую попытку вмешательства в управленческие процессы МСФ и утвердила «Ключевые принципы управления и ключевые показатели» (Key Governance Principle). Документ одобрили 28 летних МСФ и 7 зимних МСФ, которые сделали это несколько позже<sup>3</sup>.

Как это ни удивительно, но принятые меры не дали должного эффекта. Скорее всего, сложно было ожидать конструктивных решений. Так сложилось исторически. Международный олимпийский комитет свято чтит и бережет свою собственную непорочность, верность олимпийским идеалам и правовую автономию. Если говорить точнее, то главной ценностью олимпийского движения являются Олимпийские игры, олимпийские кольца и монопольные права на них. Международные спортивные федерации довольствуются таким же монопольным статусом правообладателя на свои профильные виды спорта и деятельностью на уровне надгосударственных международных режимов.

### *Как управляется спорт?*

Геополитический переход международных отношений от однополярной модели к многополярной или панрегиональной модели сопровождается сдвигом в международных спортивных отношениях. Ограничение влияния в управлении мировым спортом для представителей незападной культуры привело к

---

<sup>3</sup> ASOIF. (2016). ASOIF Governance Task Force (GTF) Report Approved by ASOIF General Assembly 2016. Lausanne: Author. Retrieved from: [http://www.asoif.com/sites/default/files/basic\\_page/asoif\\_governance\\_task\\_force\\_report.pdf](http://www.asoif.com/sites/default/files/basic_page/asoif_governance_task_force_report.pdf).

кризисному состоянию международного олимпийского движения в результате неспособности развития проамериканской модели спорта в условиях глобализации. Баланс сил изменяется, и вакуум заполняется. Страны периферии и полупериферии бросили вызов чрезмерному представительству интересов Запада на уровне принятия исполнительных решений в олимпийском движении, в сфере спонсорства, в ролях спортивных СМИ, в проведении крупных мероприятий и финансовых вложений в спортивный бизнес. Саймон Чедвик считает, что

...по мере подъема Соединенных Штатов и ослабления экономической и политической мощи Европы появилась альтернативная идеология, которая в конечном итоге стала доминировать, в то время как были разработаны новые технологии (в первую очередь, в области спортивных трансляций). Это сделало утилитаризм бессильным в объяснении идеологии, которая стала подчеркивать индивидуальные, частные интересы и выгоду наряду с важностью бизнеса и прибыли [Chadwick 2022, p. 688].

В результате многолетней инерции организационная структура управления мировым спортом приобрела своеобразную конфигурацию, во-многом схожую со структурой Солнечной системы. В центре структуры находится МОК (солнце). Он равноудален от всех планет системы (МСФ олимпийской программы), а также от всех других небесных тел – метеоров, комет, туманностей и др., которые по нашей логике могут быть признанными или непризнанными МСФ. Все эти небесные тела вращаются на своих орбитах, получают больше или меньше энергии, в зависимости от удаленности от солнца. А некоторые астероиды иногда просто сгорают в космосе, закончив свой путь.

Устойчивость структуры продиктована тем, что конфигурация всей системы сложилась естественным путем в процессе изменений без вмешательства человека. Никаких юридических формальностей для закрепления отношений в данном случае не требовалось и не предполагалось. Для определения статуса, прав и обязанностей МОК и МСФ документального закрепления договоренностей также не понадобилось ни разу.

Один раз в четыре года МОК приглашает 35 МСФ для организации отдельных соревнований в рамках программы Олимпийских игр, подписывает договор и оплачивает выполненные работы. При этом ни сейчас, ни когда-либо ранее иерархических или надзорных функций МОК в отношении МСФ не было. Пра-

вило 25 Устава МОК позволяет признавать или не признавать любые МСФ. Этого достаточно для выстраивания отношений без подписания договора о признании, правах и обязанностях субъектов и распределении заработанных ресурсов. Джулия Блэк считает, что

...принципы надлежащего управления, которым нужно следовать, для спортивных чиновников представляются конкурирующим выбором концепций между промоушеном или политическим спортом [Black 2008, p. 141].

Нужно понять и руководителей МСФ. Их задача – максимальное вовлечение людей в орбиту своего спорта и всего того, что с ним связано. Поиск надзирателя для себя и своей организации – это, наверное, последнее, о чем подумают эти люди. Они очень трепетно следят и гордятся своим независимым статусом и моментально обращаются к саморегулированию, если возникает угроза со стороны каких-либо государственных систем. Мария Исайлович и Филипп Раттберг, в свою очередь, отмечают, что МСФ пристально следят за изменениями в обществе во избежание репутационных издержек со стороны субъектов гражданского общества [Isailovic, Pattberg 2016], а Давид Фогель отмечает, что эти тенденции характерны также и для виртуальных рынков, для социальных сетей [Vogel 2006]. Важно также заметить, что ни одна МСФ не получила выгоду от того, что другая МСФ соблюдает нормы комплаенса. Следовательно, как считают Кеннет Уайн Аббот и Данкан Снидал, у них нет стимула делегировать правоприменительные полномочия МОК или кому-либо еще для обеспечения надлежащего управления [Abbott, Snidal 2000].

Таким образом, инерционно складывающаяся модель отношений управления мировым спортом не ставит целью развитие спорта как главного продукта, полагаясь на государственные или национальные регуляторы. Артур Гирарт приходит к заключению, что «явно не хватает механизмов и инструментов в рамках системы стратегического развития в условиях кризиса отдельных образований. Внешние регулирующие органы вполне могут включать общественный надзор или правительственные санкции для обеспечения контроля [Geeraert 2018].

*Кешбэк и статус независимости МОК*

В международном спорте автономия является формой культурного капитала, созданного спортивными правообладателями в начале 1900-х гг. Благодаря этому капиталу и «историческим традициям», спорт может достаточно успешно управлять своими делами и защищаться от внешнего вмешательства. Процессы международного управления спортом опираются на сеть сложных взаимозависимостей, основанных на повсеместной, но неравной власти, часто с весьма условным внешним надзором [Marsh et al. 2003]. И понятие *Lex Sportiva* (автономия спорта) прочно закреплено и коренится в доктринах олимпизма. Джулия Блэк отмечает, что демократические принципы весьма условно представлены в структуре МОК и МСФ, поскольку эти полицентрические системы не дают ответа на вопросы, какие представители должны участвовать в каких структурах принятия решений, и кому такие органы должны быть подотчетны [Black 2008].

МОК представляет и эксплуатирует культурные ценности и идеалы античного олимпизма «как силу добра, которая уделяет первостепенное внимание развитию человечества»<sup>4</sup>. Однако это не мешает чиновникам МОК выстраивать бизнес-модель организации, руководствуясь хищными принципами мирового капитализма. Изменение курса развития олимпийского движения с гуманитарных и исторических ценностей на доходы, прибыль и капитализацию произошло после формального окончания холодной войны в 1990-х гг. «МОК быстро отреагировал на успех Соединенных Штатов Америки в холодной войне [Altukhov, Nauright 2018]. Большую роль в этом сыграли американские миссионеры во главе с Ричардом Паундом, который очень хотел стать следующим президентом МОК на фоне благоприятно складывающейся политической и экономической ситуации.

В рамках своей программы действий Паунд сумел организовать невероятное – он заинтересовал американские телекомпании и американских спонсоров коммерческими перспективами МОК, и в 1990 г. было подписано соглашение между Международным олимпийским комитетом и Национальным олимпийским комитетом США, на которое изначально никто не обратил пристального внимания и не оценил критически. Скорее наоборот, эта история обсуждалась с одобрением, поскольку МОК

---

<sup>4</sup> The Olympic Charter. Lausanne, Switzerland: IOC, 2019.

использовал все возможные предложения для стабилизации финансовой ситуации в непростое время. Из открытых источников мы узнаем, что предмет договора предполагал, что НОК США на протяжении 20 лет обязуется обеспечивать МОК спонсорскими средствами за комиссионное вознаграждение 20% и организовывать телевизионные контракты американских телевизионных компаний с МОК за комиссионное вознаграждение в размере 12,75% от суммы полученных средств<sup>5</sup>. Таким образом, руководители МОК добровольно и безальтернативно продали статус независимости и «олимпийские ценности» американскому капиталу, а Самаранч и его последователи на посту президента МОК Жак Рогге и Томас Бах фактически стали заложниками политики США в олимпийском движении.

В олимпийской семье единства по этому соглашению никогда не было. Некоторые члены МОК несколько раз на протяжении 20 лет действия этого договора призывали к его расторжению, но люди, принимающие решения в МОК, решили пролонгировать это соглашение на новых условиях еще на 20 лет – с 2020 по 2040 г. По новому соглашению процент кешбэка, который получит НОК США в выручке от ТВ-контрактов с МОК, снижается до 7%, а кешбэк от суммы спонсорских средств, поступивших по этому соглашению в адрес МОК, определяется в 10%. В относительном значении процентные ставки комиссии снизились, но в абсолютных цифрах эти отчисления вдвое увеличились.

Аналитики InsideTheGames<sup>6</sup>, проанализировав финансовую отчетность МОК, сообщили, что Международный олимпийский комитет направил 781,8 млн долл. в Олимпийский комитет США и Паралимпийский комитет США за период с 2017 по 2021 г. Этот показатель вырос вдвое с 404,4 млн долл. за период 2013–2016 гг., включающий в себя Игры Сочи–2014 и Рио–2016. Выплаты в адрес НОК США превысили сумму выплат всем остальным 205 Национальным олимпийским комитетам, вместе взятым, за тот же период.

Подобная финансовая зависимость, подписанная кабальными условиями этого соглашения, вынудила МОК обращать-

---

<sup>5</sup> США пошли на уступки МОК ради домашней Олимпиады. URL: <https://www.championat.com/business/article-3172515-ssha-poshli-nastupki-mok-radi-domashnej-olimpiady.html> (дата обращения 31 октября 2023).

<sup>6</sup> Exclusive: IOC payments to USOPC surged more than 60 per cent in last Olympic cycle. URL: <https://www.insidethegames.biz/articles/1123591/usopc-gets-800-million> (дата обращения 31 октября 2023).

ся за кредитами в банки в общем объеме 800 млн долл. для финансирования переноса Олимпийских игр в Токио на один год<sup>7</sup>. Что происходит? Олимпийские руководители выплачивают кэшбек американцам, а затем идут кредитоваться на такую же сумму, не афишируя суровые реалии олимпийского капитализма и прозорливость прежних руководителей.

### *Заключение*

Растущий интерес к олимпийскому движению и профессиональному спорту, создание спортивных рынков и проектов Олимпийских игр как новых источников ценностей, потребляемых глобально, несоответствие форм управления и содержания бизнес-моделей спортивных субъектов привели к политической и экономической зависимости спортивной системы от американского капитала и уязвимости международной спортивной системы. Координационные усилия МОК обеспечивают порядок символических отношений с МСФ, где история и иерархия стабилизируют структуры власти, а субъекты спорта неосознанно и инерционно подчиняются правящей элите как части структурного порядка.

Международные спортивные институты очень внимательно и трепетно относятся к своему статусу спортивной автономии, но безальтернативный переход модели управления мировым спортом на капиталистический способ производства и потребления спортивных услуг не оставляет шансов на сохранение независимости и самостоятельности в принятии решений международных спортивных правообладателей. Разработка и внедрение правил комплаенса в управлении спортом дали едва заметный эффект, поскольку регулирование управленческой деятельности в мировом спорте базируется на одновременном кросс-функциональном использовании спортивных регламентов, национального законодательства и международных норм права. В условиях разнообразия и происходящих изменений мирового порядка задача поддержания правового баланса этих норм и правил представляется трудновыполнимой.

---

<sup>7</sup> МОК получил кредитов на 800 миллионов долларов для организации Олимпиады в Токио. URL: <https://www.sport-express.ru/olympics/tokyo2020/news/mok-poluchil-kreditov-na-800-millionov-dollarov-dlya-organizacii-olimpiady-v-tokio-1821161/> (дата обращения 31 октября 2023).

Зависимость деятельности МОК и МСФ (косвенно) от успешной реализации американских спонсорских и телевизионных контрактов решила проблему обеспечения операционной деятельности внутри системы, но похоронила надежды на развитие олимпийского движения во всем его многообразии на фоне роста качества технологий, цифровизации и геополитических изменений в мире. Субъекты управления мировым спортом преследуют неограниченный рост во многих областях – количество занимающихся, спортивные результаты, потребители и потребление, доход, прибыль и даже политическое влияние. Но это, скорее, приближает МОК и МСФ к тому, чтобы стать заурядными конторами по оказанию спортивных и оздоровительных услуг и обеспечению этой деятельности, нежели нацеливает их на использование имеющегося социального капитала на создание новых образов и жизненных смыслов.

### *Литература*

---

- Бурдые 2002 – *Бурдые П.* Формы капитала // Экономическая социология. 2002. Т. 3. № 5. С. 60–74.
- Бурдые 1994 – *Бурдые П.* Начала / Пер. с фр. Н.А. Шматко. М.: Socio-Logos, 1994. 288 с.
- Abbott, Snidal 2000 – *Abbott K., Snidal D.* Hard and soft law in international governance // International Organization. 2000. № 54 (3). P. 421–456.
- Altukhov, Nauright 2018 – *Altukhov S., Nauright J.* The new sporting Cold War: Implications of the Russian doping allegations for international relations and sport // Sport in Society. 2018. Vol. 21. P. 1120–1136.
- Bergsgard 2018 – *Bergsgard N.A.* Power and domination in sport policy and politics: three intertwined levels of exercising power // International Journal of Sport Policy and Politics. 2018. № 10 (4), pp. 653–667. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/19406940.2018.1490335>.
- Bhaskar 1997 – *Bhaskar R.* The realist theory of science. London: Verso, 1997. 128 p.
- Black 2008 – *Black J.* Constructing and contesting legitimacy and accountability in polycentric regulatory regimes // Regulation and Governance. 2008. № 2. P. 137–164.
- Bourg 2016 – *Bourg J.-F.* Dopage et mondialisation financière du sport: ce que nous apprend l'analyse économique // Drogues, santé et société. 2016. № 15 (1). P. 66–84.
- Bourdieu 1978 – *Bourdieu P.* Sport and social class // Social Science Information. 1978. № 17. 826 p.
- Casini 2015 – *Casini L.* The emergence of global administrative systems: The case of sport. Glocalism // Journal of Culture, Politics and Innovation. 2015. № 1. <https://doi.org/10.12893/gjcp.2015.1.4>.
- Chadwick 2022 – *Chadwick S.* From utilitarianism and neoclassical sport management to a new geopolitical economy of sport // European Sport Management Quarterly. 2022. № 22 (5). P. 685–704.

- Geeraert 2018 – *Geeraert A.* The limits and opportunities of self-regulation: Achieving international sport federations' compliance with good governance standards // *European Sport Management Quarterly*. 2018. Vol. 19. Iss. 4. P. 520–538. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1549577>.
- Henry, Lee 2004 – *Henry I., Lee P.C.* Governance and ethics in sport // *The Business of Sport Management* / Ed. by S. Chadwick, J. Beech. Harlow: Pearson Education, 2004. P. 25–41.
- Houlihan 2009 – *Houlihan B.* Mechanisms of international influence on domestic elite sport policy // *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2009. № 1 (1). P. 51–69. <https://doi.org/10.1080/19406940902739090>.
- Isailovic, Pattberg 2016 – *Isailovic M., Pattberg P.* Private governance // *Handbook on Theories of Governance* / Ed. by C. Ansell, J. Torfing. Edward Elgar Publishing Limited, 2016. P. 468–476.
- Krasner 1982 – *Krasner S.D.* Structural causes and regime consequences: Regimes as intervening variables // *International Organization*. 1982. № 36 (2). P. 185–205.
- Marsh, Richards, Smith 2003 – *Marsh D., Richards D., Smith M.* Unequal plurality: Toads an asymmetric power model of British politics // *Government and Opposition*. 2003. № 38 (3). P. 306–332.
- Morris 1981 – *Morris D.* *The Soccer Tribe*. London: Jonathan Cape, 1981. 276 p.
- Ostrom et al. 1961 – *Ostrom V. Tiebout C.M., Warren R.* The Organization of Government in Metropolitan Areas: A Theoretical Inquiry // *American Political Science Review*. 1961. Vol. 55. P. 831–842.
- Skelcher 2005 – *Skelcher C.* Jurisdictional Integrity, Polycentrism, and the Design of Democratic Governance // *Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions*. 2005. № 18 (1). P. 89–110.
- Vogel 2006 – *Vogel D.* *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, DC: Brookings Institute, 2006. 237 p.
- Weber 1968 – *Weber M.* *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press, 1968.

## References

---

- Abbott, K. and Snidal, D. (2000), “Hard and soft law in international governance”, *International Organization*, no 54 (3), pp. 421–456.
- Aleksunin, V. and Baskakov, V. (2016), Marketing approach to the sports industry management, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 92–101.
- Altukhov, S. and Nauright, J. (2018), “The new sporting Cold War. Implications of the Russian doping allegations for international relations and sport”, *Sport in Society*, vol. 21, pp. 1120–1136.
- Bergsgard, N.A. (2018), “Power and domination in sport policy and politics: three intertwined levels of exercising power”, *International Journal of Sport Policy and Politics*, no. 10 (4), pp. 653–667. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/19406940.2018.1490335>.
- Bhaskar, R. (1997), *The realist theory of science*, Verso, London, UK.
- Black, J. (2008), “Constructing and contesting legitimacy and accountability in polycentric regulatory regimes”, *Regulation and Governance*, no. 2, pp. 137–164.
- Bourdieu, P. (1978), “Sport and social class”, *Social Science Information*, no 17.
- Bourdieu, P. (2002), “Forms of Capital”, *Journal of Economic Sociology*, vol. 3, no. 5, pp. 60–74.

- Bourdieu, P. (1994), *Nachala* [Beginnings], Shmatko, N.A. (transl.), Socio-Logos, Moscow, Russia.
- Bourg, J.-F. (2016), “Dopage et mondialisation financière du sport: ce que nous apprend l’analyse économique”, *Drogues, santé et société*, no. 15 (1), pp. 66–84.
- Casini, L. (2015), “The emergence of global administrative systems: The case of sport. Glocalism”, *Journal of Culture, Politics and Innovation*, no. 1, <https://doi.org/10.12893/gjpci.2015.1.4>.
- Chadwick, S. (2022), “From utilitarianism and neoclassical sport management to a new geopolitical economy of sport”, *European Sport Management Quarterly*, no. 22 (5), pp. 685–704.
- Geeraert, A. (2018), “The limits and opportunities of self-regulation: Achieving international sport federations’ compliance with good governance standards”, *European Sport Management Quarterly*, vol. 19, iss. 4, pp. 520–538. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1549577>.
- Henry, I. and Lee, P.C. (2004), “Governance and ethics in sport”, Chadwick, S. and Beech, J. (eds.), *The Business of Sport Management*, Pearson Education, Harlow, pp. 25–41.
- Houlihan, B. (2009), “Mechanisms of international influence on domestic elite sport policy”, *International Journal of Sport Policy and Politics*, no. 1 (1), pp. 51–69. <https://doi.org/10.1080/19406940902739090>.
- Isailovic, M. and Pattberg, P. (2016), “Private governance”, Ansell, C. and Torfing, J. (eds.), *Handbook on Theories of Governance*, Edward Elgar Publishing Limited, pp. 468–476.
- Krasner, S.D. (1982), “Structural causes and regime consequences: Regimes as intervening variables”, *International Organization*, no. 36 (2), pp. 185–205.
- Marsh, D., Richards, D. and Smith, M. (2003), “Unequal plurality: Towards an asymmetric power model of British politics”, *Government and Opposition*, no. 38 (3), pp. 306–332.
- Morris, D. (1981), *The Soccer Tribe*, Jonathan Cape, London, UK.
- Ostrom, V., Tiebout, C.M. and Warren, R. (1961), “The Organization of Government in Metropolitan Areas: A Theoretical Inquiry”, *American Political Science Review*, vol. 55, pp. 831–842.
- Skelcher, C. (2005), “Jurisdictional Integrity, Polycentrism, and the Design of Democratic Governance”, *Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, no. 18 (1), pp. 89–110.
- Vogel, D. (2006), *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institute, Washington, DC, USA.
- Weber, M. (1968), *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley, USA.

### *Информация об авторе*

*Сергей В. Алтухов*, кандидат экономических наук, НИУ «Высшая школа экономики», Москва, Россия; 109028, Россия, Москва, Покровский бульвар, д. 11; [altukhov22@gmail.com](mailto:altukhov22@gmail.com); ORCID ID 0000-0002-3426-4077

### *Information about the author*

*Sergey V. Altukhov*, Cand. of Sci. (Economics), HSE University, Moscow, Russia; bld. 11, Pokrovskii Boulevard, Moscow, Russia, 109028; [altukhov22@gmail.com](mailto:altukhov22@gmail.com); ORCID ID 0000-0002-3426-4077

## Трендвотчинг как современный инструмент поиска потенциальных рыночных возможностей и эффективных бизнес-решений

Олег Ю. Артемов

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, upr-kafedra@rggu.ru*

*Аннотация.* В данной статье рассматривается место и роль трендвотчинга в современном бизнесе. Вначале проводится сравнительный анализ основных понятий, с которыми отождествляется тренд (тенденция, мода, аналитика, технологическое предпринимательство). Рассмотрена базовая классификация трендов по масштабируемости, ключевым сферам жизни общества, отраслевой (рыночной) принадлежности, доминированию положения и динамичности развития. Определяются приоритетные свойства тренда: направление, сила, продолжительность. Особо подчеркивается, что трендвотчинг является важной частью любого инновационного процесса, поскольку позволяет предугадывать новые технологические, потребительские и иные тенденции. В целом он все больше становится инструментом для поиска возможностей, способствующих успешной конкуренции на рынке XXI в. за счет формирования предложения на основе потенциальных ожиданий пользователей, опережения соперников, действующих в исследуемой отрасли, учета влияния факторов макросреды и адекватной под нее подстройки со стороны корпоративного менеджмента. В этой связи приводится методика определения тренда, важное место в которой занимают средства (источники) его исследования и выбора. Обсуждается вопрос применения матрицы потребительского тренда, дающей хорошие результаты по поиску свободных ниш и способствующей открытию новых рыночных окон, что особенно актуально для начинающих бизнес-стартапов. В завершении статьи отмечается, что активное использование трендвотчинга способствует развитию технологического предпринимательства, а наблюдение за трендами обеспечивает мир бизнеса необходимой информацией, в результате чего становится более рациональным выбор компаниями перспективных направлений повышения их конкурентоспособности и роста.

*Ключевые слова:* тенденция, тренд, мода, аналитика, трендвотчинг, технологическое предпринимательство, мониторинг, матрица потребительского тренда, потребности, движущие силы изменений потребительского поведения, потребительские ожидания, точки роста, инновационный потенциал, целевая аудитория

*Для цитирования:* Артемов О.Ю. Трендвотчинг как современный инструмент поиска потенциальных рыночных возможностей и эффективных бизнес-решений // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 25–40. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-25-40

## Trendwatching as a modern tool for finding potential market opportunities and effective business solutions

Oleg Yu. Artemov

*Russian State University for the Humanities  
Moscow, Russia, upr-kafedra@rggu.ru*

*Abstract.* The article considers the place and role of trendwatching in modern business. First, a comparative analysis is done on the basic concepts with which the trend is identified (tendency, fashion, analytics, technological entrepreneurship). The basic classification of trends is carried out according to scalability, key areas of society, industry (market) affiliation, dominance of position and dynamism of development. The priority properties of the trend are determined: direction, strength, duration. It is emphasized that trendwatching is an important part of any innovation process, since it provides an opportunity to anticipate new technological, consumer and other trends. In general, trendwatching is increasingly becoming a tool for finding opportunities that contribute to successful competition in the 21<sup>st</sup> century market by forming a proposal based on potential user expectations, outpacing rivals operating in the industry under study, taking into account the influence of macro-environment factors and adequate adjustment by corporate management. To that end the author gives the methodology for determining the trend, an important place in which is occupied by the means (sources) of its research and selection. The issue of using the consumer trend matrix is discussed, which gives good results in finding free niches and contributes to the opening of new market windows, which is especially important for beginning business startups. At the end of the article, it is noted that the active use of trendwatching promotes technological entrepreneurship, and observing trends provides the business world with the necessary information, as a result of which it becomes more rational for companies to choose promising areas to increase their competitiveness and growth.

*Keywords:* tendency, trend, fashion, analytics, trendwatching, technological entrepreneurship, monitoring, consumer trend matrix, needs, driving forces of consumer behavior changes, consumer expectations, growth points, innovation potential, target audience

*For citation:* Artemov, O.Yu. (2024), "Trendwatching as a modern tool for finding potential market opportunities and effective business solutions", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 25-40, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-25-40

В английском языке существует глагол “*tend*”, который означает «иметь склонность, тяготеть, клониться» (иначе – иметь какую-то определенную тенденцию). Само же слово «тренд» интерпретируется как направление развития в той или иной области (например, в дизайне, технологиях и др.) либо явление (продукт или предмет), набирающее обороты и претендующее на занятие доминирующего положения в будущем.

Считается, что «тенденция» и «тренд» – это синонимичные понятия. Сегодня, когда мы упрощаем наш разговорный язык, слово «тренд» произносится короче, да и слышится/читается гораздо современнее, чем банальное и несколько устаревшее «тенденция». Кроме того, русскоязычные представители бизнеса начиная с 1990-х гг. предпочитают отдавать дань профессиональной международной лексике. Но если оценивать данные термины в зависимости от содержательной ответственности, то тренд имеет большую объективность, чем тенденция, которая переводится с латинского (*tendo* – направляю, стремлюсь), как некая сложившаяся ситуация, ориентация, то есть уже заданное направление развития какого-то ранее начатого процесса. Тренд же, на наш взгляд, является попыткой построения обоснованного (доказательного) прогноза с учетом всех выявленных и установленных тенденций. Проще говоря, тренд – это некая потенциальная идея, которая в ближайшем будущем выйдет на передний план, о которой будут знать и которую станут обсуждать во всем мире. Выгода бизнеса состоит в том, что необходимо вовремя обнаружить имеющиеся на рынке тенденции, правильно понять их и определить тренд с учетом новых представлений о дальнейших путях развития той или иной отрасли (рынка).

Не стоит также путать тенденции и с веяниями моды, которая представляет собой цикличное явление, поскольку периодически возвращается к уже найденным когда-то решениям. Тренд, как правило, носит глобальный характер и рассчитан на более затяжной период. Мода приходит и уходит, а тренд задает направление движения на годы вперед. Тенденции же отличаются от краткосрочных веяний тем, что всегда базируются на сочетании конкретных фактов и определенных макрофакторов развития внешнего окружения, а также изучения того, как последние воздействуют на потребителей.

Рохит Бхаргава, старший вице-президент в области стратегии и планирования коммуникационного агентства “Ogilvy Public Relations WorldsWide”, автор книги «Не очевидно. Как выявлять тренды раньше других», отметил:

Цель курирования тенденций – увидеть то, чего не видят другие, чтобы сделать прогноз будущего – тех явлений, которые имеют значение, даже если не описывают все детали ситуации [Бхаргава 2016, с. 24].

Далее приведем типологизацию трендов, воспользовавшись для удобства системой координат, наработанной экономистами, социологами и менеджерами [Бокарева 2018, с. 7–8]: по масштабируемости:

- макро- (весь мир, отрасль, страна),
- микро- (отдельные территории, рынки и организации);

по ключевым сферам жизни общества:

- политические,
- экономические,
- социальные,
- культурные,
- технологические;

по отраслевой (рыночной) принадлежности:

- локальные,
- сквозные;

по доминированию своего положения:

- первичные (основные): 1–3 года,
- вторичные (промежуточные): от трех недель до 3–6 месяцев,
- незначительные (краткосрочные): меньше трех недель;
- по динамичности развития:
  - постепенно развивающиеся,
  - активно развивающиеся (повышательные, восходящие, бычьи),
  - нисходящие (падающие, медвежьи, даунтренды),
  - боковые (флэттренды), когда наблюдается отсутствие каких-либо серьезных изменений, то есть движение происходит в так называемом «горизонтальном диапазоне».

Исходя из данной классификации, выделим ряд важных приоритетных свойств, присущих каждому современному тренду [Баркер 2014, с. 39]:

- 1) направление, указывающее вектор его движения (нисходящее или восходящее, слабое или интенсивное);
- 2) сила, проявляющаяся в количестве охватываемых трендом рынков и групп потребителей (важный или менее значимый, мощный или слабый);
- 3) продолжительность, связанная со временем существования тренда (краткосрочный, среднесрочный или долгосрочный) и свидетельствующая о том, что чем дольше он действует, тем крепче становится его позиция.

После знакомства с терминами «тенденция» и «тренд» перейдем к достаточно новому понятию «трендвотчинга». Последнее переводится с англ. *trendwatching* как «смотреть за трендами» и вошло в современный лексикон благодаря нидерландскому экономисту Райнеру Эверсу. В 2002 г. в Амстердаме им была создана компания “Trendwatching.com”, занимающаяся проведением серьезных систематических исследований, анализом особенностей поведения разных групп потребителей, суммированием актуальных и набирающих популярность трендов, знакомства с ними рыночных аудиторий посредством организации периодических сессий, совещаний и брифингов, а также издания ежемесячного обзора “TrendBriefing”, получившего популярность в мире международного бизнеса [Бхаргава 2021, с. 13].

Таким образом, трендвотчинг включает тщательный анализ трендов, помогающий определить спрос на товары и услуги в будущем. Трендвотчинг является важной частью любого инновационного процесса, поскольку позволяет предугадывать новые технологические, потребительские и иные тенденции. В целом он все больше становится инструментом для поиска возможностей, способствующих успешной конкуренции на рынке XXI в. за счет формирования предложения на основе потенциальных ожиданий пользователей, опережения соперников, действующих в исследуемой отрасли, учета влияния факторов макросреды и адекватной под нее подстройки со стороны корпоративного менеджмента. Профессиональная методика его проведения дает хорошие результаты по поиску свободных ниш и даже способствует открытию новых рыночных окон, что особенно актуально для начинающих бизнес-стартапов.

К ключевым задачам трендвотчинга следует отнести:

- выявление взаимосвязей между изменениями в обществе, отдельных отраслях и индустриях;
- прогнозирование ситуации на рынке и определение возможностей для роста;
- разработка продуктов и/или их прототипов, которые могут стать мейнстримными в будущем;
- уточнение компаний-лидеров в области внедрения технологических инноваций;
- генерирование идей и решений на основе актуальных тенденций;
- оказание помощи компаниям стать более клиентоцентрированными, получать необходимый опыт пользователя (user experience) и предоставлять конечным потребителям то, что они хотят получить больше всего и именно сегодня.

Целевой аудиторией, то есть заказчиками трендвотчинга, являются директора по продукту (Chief Product Officer, CPO), руководители цифровой трансформации (Chief Digital Transformation Officer, CDTO), директора по данным (Chief Data Officer, CDO), начальники и менеджеры департаментов по разработке стратегий, служб корпоративного развития, маркетинговых подразделений и др., которым полученная в ходе исследований информация помогает прогнозировать инновации, более четко позиционировать и продвигать свои товары и услуги на рынок.

Сегодня, когда сокращается горизонт планирования, держать руку на пульсе становится вдвойне сложнее, поскольку требуется профессионально разбираться во всех последних новшествах, чтобы находить возможности для дальнейшего роста и продолжать оставаться востребованным. К примеру, если вспомнить так называемый «пандемийный» период, то настоящий бум трендвотчинга пришелся на сферу ритейла, когда такие крупные сети, как Магнит, Перекресток, Пятерочка и др., до этого работавшие большей частью в офлайн-формате, перешли на онлайн-доставки продуктов. Кстати, данный тренд до сих пор сохраняется и даже год за годом укрепляет свое положение, а в СМИ сегодня активно обсуждается заметный отток покупателей, отдавших предпочтение цифровым технологиям и заказам традиционным посещениям супермаркетов. Еще одна положительная тенденция – это общий рост маркетплейсов в мире.

Просто быть в курсе ситуации в современном бизнесе недостаточно – необходимо провести глубокую аналитику того, кто и какие технологии развивает на настоящий момент, экстраполировать полученные данные на будущее и сделать правильные выводы о том, в какую сторону станет развиваться отрасль. При наличии такого рода знаний можно более оперативно принимать решения о корректировке стратегического курса компании, запуске или приостановке того или иного ее продукта, проведении ребрендинга, организации реинжиниринговых мероприятий и пр. Но при всем этом не следует забывать, что надо не только обладать актуальной информацией, но по возможности оперативно ее использовать на практике, не откладывая в «долгий ящик».

В России трендвотчинг многие предпочитают называть также «техвотчингом» [Щеголев и др. 2022, с. 43]. На наш взгляд, данные термины действительно очень похожи. Просто в последнем случае акценты в большей степени сделаны на отслеживании, прежде всего, технологических трендов. Компании

могут заниматься этим либо самостоятельно (в зависимости от наличия в своем штатном составе профессиональных исследователей и аналитиков), либо прибегнуть к помощи сторонних агентств на условиях аутсорсинга – консалтинговых фирм или платформ по инновациям [Стогнушенко 2023, с. 112].

Однако трендвотчинг все-таки отличается от традиционной аналитики. Так, последняя чаще обращена к уже состоявшимся в прошлом фактам, а трендвотчинг ориентирован на перспективу. Аналитика преимущественно базируется на сборе и обработке количественных данных, трендвотчинг же опирается на комплексный подход, включающий интерпретацию как качественных, так и количественных оценок. Кроме того, аналитика не позволяет получить ответ на вопрос о том, что будет завтра. А вот суть трендвотчинга, напротив, состоит в том, чтобы предвидеть будущее и максимально приблизиться к нему в своих действиях.

Так, в 1969 г. американский специалист в области маркетинговых исследований Фрэнк Басс предложил диффузную модель распространения новых продуктов (рис. 1), в которой математически доказал зависимость снижения эффективности рекламы по мере возрастания информированности о них потребителей, с одной стороны, и повышения значимости межличностных коммуникаций, обеспечивающих дальнейшую заинтересованность клиентов в определенных предложениях, с другой [Bass 1969, p. 219].

В качестве другого примера можно привести распределение потребителей на группы в зависимости от их первоначальной реакции на выводимый на рынок товар, проведенное американ-

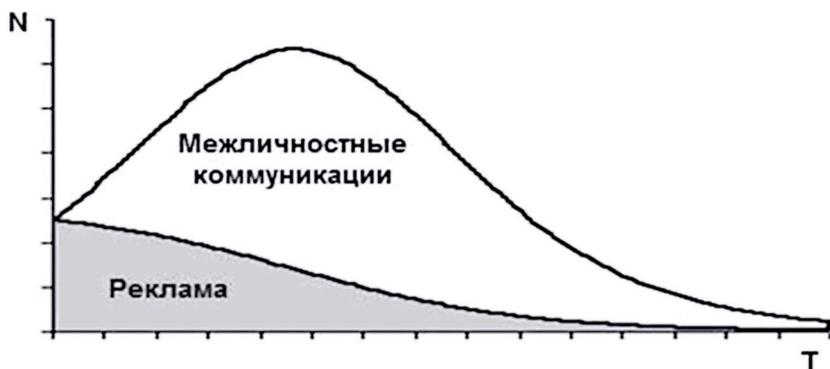


Рис. 1. Диффузная модель Ф. Басса

ским социологом Эверетом Роджерсом и свидетельствующее о том, что доля новаторов, как правило, приближается к 2,5%, ранних последователей – 13,5%, раннего большинства – 34%, позднего большинства – 34% и отстающих – 16 % [Rogers 1983, p. 247]. Роджерс также представил диффузию инновации в обществе как процесс межличностных коммуникаций, отметив, что масштабированная реклама не всегда приносит ожидаемый успех, поскольку лишь 2,5% потребителей готовы покупать действительно инновационные продукты.

Как подчеркивает Райнир Эверс, основатель “Trendwatching.com”, возникновение трендов не происходит неожиданно, как бы из ниоткуда [Бхаргава 2021, с. 13]. Они всегда связаны и/или вытекают из объясняющих их появление определенных предпосылок. Вот почему трендотчинг всегда должен начинаться с определения существующего положения исследуемой компании или ее бизнеса на обслуживаемом рынке. Стратегия представляет собой путь, ставящий целью попасть из точки А в точку В. Однако чтобы его успешно пройти, следует не только как можно точнее и адекватнее обрисовать точку В, но также собрать всю полезную информацию о начальной точке А, включающую: характеристику отрасли, анализ сложившейся на данный момент рыночной ситуации, выбор и более подробное изучение ключевых игроков, сегментацию рынка, выделение ключевых факторов успеха деятельности, сравнение по ним компаний, составляющих одну общую стратегическую группу [Микова, Соколова 2018, с. 75–76].

В идеале результатами такого исследования должны стать ответы на следующие вопросы:

- Какова структура и особенности изучаемого рынка?
- Общее количество игроков, активно действующих на рынке?
- % их доли на нем и сравнительный анализ ее роста или снижения?
- Где (в какой части рынка) находится исследуемая компания?
- Совпадает или различается ее положение по отношению к ближайшим соперникам?
- Как соотносятся полученные результаты с запланированными (в том числе достигнуты ли прежние цели и задачи)?
- Насколько необходимы серьезные инновационные изменения в работе исследуемой компании?

Очевидно, что развернутость и глубина исследования текущего положения того или иного хозяйствующего объекта

на рынке зависят от поставленных перед ним стратегических целей и имеющихся в его распоряжении ресурсов. В то же время отдельные тренды следует проанализировать и на предмет выявления возможностей их проявления в каждой конкретной индустрии – промышленной, сельскохозяйственной, торговой, финансовой и т. д. Например, нашумевший тренд в рамках искусственного интеллекта по созданию нового контента на основе алгоритмов машинного обучения может быть применен как для автоматического создания описаний карточек товара (в сфере ритейла), так и для автоматизации части коммуникаций с клиентами (чат-боты в банках) [Чистякова, Артемов 2021, с. 31].

Следующим, не менее важным шагом является выбор методов определения трендов, среди которых обозначим наиболее популярные и перспективные:

- чтение отраслевой литературы;
- посещение тематических форумов и мероприятий;
- изучение общедоступной аналитики;
- разработка прогнозов (в том числе сценарных<sup>1</sup>, футурологических<sup>2</sup>, обратных<sup>3</sup> и пр.) с построением сценариев развития, учитывающих динамику потенциального спроса на 5–10 лет;

---

<sup>1</sup> Сценарный прогноз представляет собой гипотетическую картину последовательного развития во времени и пространстве событий, демонстрирующих в совокупности эволюцию управляемого объекта в интересующем исследователя разрезе. По сути, в сценарии в явном виде фиксируются причинно-следственные зависимости параметров, определяющих возможную динамику изменения состояния будущего, действующие факторы и условия, в которых эти изменения будут происходить.

Существуют два метода сценарного прогноза: 1) дедуктивный (от общих альтернатив – к частным сценариям; основан на анализе факторов, влияющих на поведение объекта прогнозирования); 2) индуктивный (от конкретных ситуаций и действий акторов – к сценариям; основан на пошаговом анализе поведения акторов в рамках определенной ситуации).

Под актором понимается какое-либо влиятельное лицо, которое играет заметную контролируемую роль в том или ином социальном процессе.

<sup>2</sup> Футурологический прогноз создается исходя из неизбежности радикального изменения как минимум одного какого-либо системообразующего концепта, меняющего естественным образом всю картину будущего.

<sup>3</sup> Обратный прогноз основан на описании возможных будущих событий и представлении, какие причины могли бы к ним привести.

- дерево событий, позволяющее представить изменения в будущем через блок-систему ожидаемых событий и связанных с ними возможных последствий;
- параметрический метод, позволяющий выявлять один или несколько вариантов развития событий, определять характерные для них показатели, проверять последние по критерию адекватности и создавать окончательную прогнозную модель тренда;
- управление по слабым сигналам, основанное на поиске и отслеживании малых событий в определенных значимых областях с целью предупреждения «черных лебедей» (различного рода неожиданностей), поскольку чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает компания для ответной реакции;
- реперные точки, или точки-ориентиры, предполагающие нахождение критических моментов, которые серьезно в перспективе изменят правила игры на рынке;
- анализ конкурентной среды (включая модель М. Портера по оценке 5 конкурентных сил рынка, TEMPLES-анализ, матрицу McKinsey – General Electric. SPACE-анализ и другие инструменты);
- мониторинг технологических инноваций по таким параметрам, как инновационность, функциональность, польза и пр.;
- отслеживание технических новинок, анализ патентов, опережающих индикаторов и других «островков будущего»;
- экстраполяция с выделением количественных характеристик и расчетом того, как они изменятся через определенное время;
- блокчейн-моделирование, предполагающее сведение большей некогерентной сети к меньшей понятной структуре из 5–10 блоков, которую легче можно интерпретировать (при этом меньшее количество может снизить достоверность, а большее – усложнить исследование);
- аналогия, основанная на изучении и сопоставлении схожих событий в других сферах, рынках, странах;
- мозговой штурм, алгоритм которого включает постановку конкретной задачи, выделение группы исследователей, распределение ролей, поиск альтернативных вариантов, их обсуждение и выбор наиболее перспективных;
- дорожная карта, содержащая не только прогноз, но и план реализации целей с описанием оптимального и нежелательного вариантов развития событий, в том числе: неиз-

- бежное (например, истощение природных запасов и/или истощение ресурсов), управляемое (модернизация оборудования, принятие новых законодательных актов, переход на пионерные технологии) и случайное будущее (форс-мажорные ситуации);
- анкетирование представителей целевой аудитории (референтных групп), являющихся носителями определенных социальных норм и ценностей;
  - анализ интереса заинтересованных сторон, основанный на изучении определенных публикаций в онлайн-средствах массовой информации, постов в блогах, твитов, статусов в социальных сетях («ВКонтакте», Одноклассники, YouTube и др.), а также поисковых запросов в Google и Яндекс;
  - метод «снежного кома», позволяющий из доступных выборок выделить полезные группы участников, которые помогают, став источником, привлечь в исследование другие аудитории<sup>4</sup>;
  - мониторинг трендсеттеров, к которым относятся блогеры, медийные эксперты, законодатели мод;
  - сотрудничество с трендвотчерами, поскольку профессионалы, имеющие большой опыт, смогут полноценнее разобраться не только в появлении новых трендов, но и оценить их потенциальную перспективность для бизнеса;
  - линия тренда, соединяющая как минимум два пика, две самые яркие точки состояния исследуемого объекта<sup>5</sup>;

---

<sup>4</sup> Например, молодые люди (от 21 до 27 лет) со средним доходом USD 700-900, занимающиеся спортом. Исходя из этих критериев, выбирается 50–100 человек. С ними проводится ряд собеседований и тестов, в ходе которых респондентам предлагают выполнить различные творческие задания, чтобы понять, насколько человек открыт новому опыту; оценить широту социальных сфер, в которые он включен; лучше разобраться – является он ведущим или ведомым. После всех этапов отсева остается группа так называемых трендсеттеров – 10–30 человек. Далее с ними проводятся индивидуальные встречи, интервью и пр. мероприятия для изучения их образа жизни и привычек.

<sup>5</sup> Существует три вида линий тренда: восходящая (строится по минимумам волн восходящего тренда и выступает в роли линии поддержки), нисходящая (строится по вершинам волн медвежьего тренда и выступающая в роли линии сопротивления) и горизонтальная (соединяет равные по значению максимумы или минимумы, которые зачастую поочередно меняют друг друга).

– решение проблем, то есть переформулирование тенденций настоящего на языке проблем и поиск возможных оптимальных решений.

После применения по выбору данных методов исследования создается список трендов, из которых отбираются наиболее ценные. Для решения данной задачи оцениваются: продолжительность существования тренда, его актуальность в ближайшем будущем, ценность самой идеи, реализация проблем пользователя, уникальность тренда, наличие аналогичных продуктов, которые на настоящий момент закрывают большинство потребительских запросов, частота упоминания о тенденции в социальных сетях и СМИ.

Очевидно, что чем сильнее влияние тренда на рынок, тем тренд становится более перспективным. К примеру, трендоттинг на рынке B2B во многом полагается на аналитические отчеты, статистику специализированных агентств, венчурные базы данных (CB Insights, Crunchbase, Dealroom, Hunter Recorded, Pitchbook, SignumAll, Springwise, Tracxn, Trend Future и др.), информацию о недавних венчурных сделках лидеров рынка, частотность и объем инвестиций, количество упоминаний тренда и другие показатели. Полнота охвата рынка обеспечивается за счет рассмотрения трендов как сверху вниз (от общего к частному), так и снизу вверх, а также достижения повторяемости на отдельных отрезках. Отслеживание же B2C-трендов базируется

---

Линии тренда классифицируются по степени важности при помощи четырех показателей:

1) временной масштаб. Чем на более высоком временном масштабе строится линия тренда, тем более важной она является. То есть линия, построенная на 5-летнем графике, показывает более продолжительный и устойчивый тренд, чем линия, построенная на годовом графике;

2) длительность. Чем длиннее трендовая линия, тем она более надежна, так как показывает настроение трейдеров на более длительном промежутке времени;

3) число касаний. Чем больше раз точка коснулась линии тренда, тем устойчивее он считается. Трендовая линия, от которой точка отскочила три и более раз, считается более устойчивым к пробитию, чем линия, которая имеет два отскока;

4) угол наклона. Чем больше последний между линией тренда и горизонталью, от которой она строится, тем сильнее тренд, определяющийся этой линией. Если линия идет под большим углом – это свидетельствует о сильном импульсном движении. Если линии пологая, значит, тренд слабый.

ся как на приведенных выше источниках, так и дополнительно – на аналитике соцсетей, запросов поисковых систем, блогов экспертов и отраслевых лидеров мнений, других открытых данных (в т. ч. частоту использования хештегов можно посмотреть на Hashtagify.me, где предусмотрена возможность сортировки по датам, а для изучения запросов пользователей рекомендуется воспользоваться Google Trends и Яндекс.Вордстат). Для каждой компании набор исследуемых элементов и средств может быть индивидуален.

Собрав информацию, нужно свести данные воедино – сравнить, структурировать и визуализировать, вывести основные тренды, а также сделать выводы в зависимости от поставленных целей.

Полезным инструментом в данном деле служит матрица потребительского тренда (рис. 2).

<b>1. ПОНИМАНИЕ</b>		<b>2. ПРИМЕНЕНИЕ</b>
Основные потребности	Движущие силы изменений	Инновационный потенциал
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Потребительские ожидания	Точки роста	Целевая аудитория
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Рис. 2. Матрица потребительского тренда

Матрица состоит из двух частей – «ПОНИМАНИЕ» и «ПРИМЕНЕНИЕ». В первой части исследуется тренд, в том числе собираются все имеющиеся полезные сведения о нем, выявляются объективные и субъективные причины его возникновения, предпринимается попытка понять ожидания пользователей, анализируются примеры, как применяется тренд в разных сферах деятельности. Во второй части делаются выводы, строятся предположения, рассматриваются открывающиеся возможности [Мартин 2020, с. 155-156].

Заполнение матрицы происходит следующим образом.

1. Основные потребности – предусматривается получение ответа на вопрос «Какой базовой человеческой потребностью обусловлен данный тренд?». Среди возможных вариантов можно

обсуждать: «социальный статус», «безопасность», «созидание» и другие параметры. Например, потребность в робототехнике обуславливается личным комфортом, сокращением времени на рутинные дела, уважением к свободе человека, самообразованием.

2. Движущие силы изменений потребительского поведения – делаются на драйверы (связаны с долгосрочными переменами) и триггеры (предполагают краткосрочные изменения в жизни общества). В случае с робототехникой, к драйверам могут быть отнесены развитие сенсоров, прототипирование, доступность информации, а к триггерам – разработка бесколлекторных моторов и литиевых аккумуляторов.

3. Потребительские ожидания – укрепятся новыми запросами и нуждами со стороны рынка. Сегодня человек хочет не просто запрограммировать робота, способного отвечать на самые разные сложные вопросы, но получить «друга», умеющего сочувствовать и демонстрировать определенные эмоции.

4. Точки роста – позволяют реализовать дополнительные технические возможности, которые, возможно, станут новым WOW-эффектом или помогут решить какую-то конкретную боль клиента. Так, компания Amazon использует на складах роботов-техников, перевозчиков грузов, уборщиков («расчислителей») складских помещений.

5. Инновационный потенциал, который также называют «практической основой», – это самая главная часть матрицы. В ней принимается решение, где и как в своем бизнесе можно применить тот или иной тренд. В данном разделе также обсуждаются: *видение* (как глубинные сдвиги, лежащие в основе конкретного тренда, влияют на политику компании?), *бизнес-модель* (открывается ли возможность использовать данный тренд, чтобы запустить новый стартап или бренд), *продукт/сервис/опыт* (какие новые продукты потенциально можно создать в свете данного тренда или как адаптировать под него свои текущие товары и услуги), *реклама* (какие маркетинговые коммуникации предпочтительнее использовать при изменении тенденций на обслуживаемом рынке). Например, для частного детского сада можно купить робота, который бы учил детей считать, или робота, с которым бы они играли.

6. Целевая аудитория – дает представление о том, к каким (в том числе новым) целевым группам можно применить данный тренд. Так, цифровые технологии (например, Big Data) позволяют облегчить сбор необходимых данных и снизить количество возможных ошибок при принятии эффективных маркетинговых решений.

Таким образом, подводя итоги, отметим, что активное использование трендвотчинга будет способствовать развитию технологического предпринимательства, а наблюдение за трендами обеспечит мир бизнеса необходимой информацией, в результате чего станет более рациональным выбор компаниями перспективных направлений повышения их конкурентоспособности и роста. Если менеджмент правильно использует проведенный анализ, то финансовые результаты не заставят себя долго ждать.

### *Литература*

---

- Баркер 2014 – *Баркер Дж.* Опережающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других. М.: Альпина Диджитал, 2014. 210 с.
- Бокарева 2018 – *Бокарева В.Б.* Трендология: трендвотчинг для бизнеса. М.: Ridero, 2018. 42 с.
- Бхаргава 2016 – *Бхаргава Р.* Не очевидно. Как выявлять тренды раньше других. М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2016. 320 с.
- Бхаргава 2021 – *Бхаргава Р.* Мегатренды. Как предсказывать грядущие тенденции и видеть то, что упускают другие. М.: Бомбора, 2021. 288 с.
- Мартин 2020 – *Мартин Р.* Исследование трендов: Практическое руководство. М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2020. 242 с.
- Микова, Соколова 2018 – *Микова Н., Соколова А.* Мониторинг глобальных и технологических трендов: теоретические основы и лучшие практики // Форсайт. Т. 8. № 4. С. 64–83.
- Стогнушенко 2023 – *Стогнушенко К.С.* Инновационные предприятия полного цикла – современный тренд российской промышленности // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 2. С. 109–114.
- Чистякова, Артемов 2021 – *Чистякова К.А., Артемов О.Ю.* Пути развития корпоративного бизнеса на основе высокотехнологичных проектов в условиях инновационной экономики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 3. С. 22–34.
- Щеголев и др. 2022 – *Щеголев В.В., Евсеева М.А., Милевич И.К.* Трендвотчинг как инструмент развития технологического предпринимательства в России // Вестник экономики права и социологии. 2022. № 3. С. 42–45.
- Bass 1969 – *Bass F.M.* A new product growth model for consumer durables // Management Science. 1969. № 15. P. 215–227.
- Rogers 1983 – *Rogers E.M.* Diffusion of innovations. Third ed. The free press a division of Macmillan Publishing Co., Inc. New York, N.Y. 453 p.

## References

---

- Barker, J. (2014), *Operezhayushchee myshlenie. Kak uvidet' novyi trend ran'she drugikh* [Proactive thinking. How to see a new trend before others], Al'pina Publisher, Moscow, Russia.
- Bass, F.M. (1969), "A New Product Growth Model for Consumer Durables", *Management Science*, no. 15, pp. 215–227.
- Bhargava, R. (2016), *Ne ochevidno. Kak vyyavlyat' trendy ran'she drugikh* [Non-Obvious: How to Think Different, Curate Ideas & Predict the Future], Mann, Ivanov i Ferber (MIF), Moscow, Russia.
- Bhargava, R. (2021), *Megatrendy. Kak predskazyvat' gryadushchie tendentsii i videt' to, chto upuskayut drugie* [Non obvious Megatrends. How to see what others miss and predict the Future], Bombora, Moscow, Russia.
- Bokareva, V.B. (2018), *Trendologiya: trendvotching dlya biznesa* [Trendology. Trendwatching for business], Ridero, Moscow, Russia.
- Chistyakova, K.A. and Artemov, O.Yu. (2021), "Ways of corporate business development based on high-tech projects in an innovative economy", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 22–34.
- Martin, R. (2020), *Issledovanie trendov: Prakticheskoe rukovodstvo* [Trend research. A practical guide], Mann, Ivanov i Ferber (MIF), Moscow, Russia.
- Mikova, N. and Sokolova, A. (2018), "Global technology trends monitoring: theoretical frameworks and best practices", *Foresight and STI Governance*, vol. 8, no. 4, pp. 64–83.
- Rogers, E.M. (1983), *Diffusion of innovations*, Third ed., The free press a division of Macmillan Publishing Co., New York, USA.
- Shchegolev, V.V., Evseeva, M.A. and Milevich, I.K. (2022), "Trendwatching as a tool for the development of technological entrepreneurship in Russia", *The Review of economy, the law and sociology*, no. 3, pp. 42–45.
- Stognushenko, K.S. (2023), "Innovative full-cycle enterprises are a modern trend in Russian industry" [The interview was conducted by E.V. Zenkina], *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 109–114, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-2-109-114.

### Информация об авторе

Олег Ю. Артемов, кандидат исторических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; upr-kafedra@rggu.ru

### Information about the author

Oleg Yu. Artemov, Cand. of Sci. (History), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; upr-kafedra@rggu.ru

## Синдром эмоционального выгорания в контексте управления мотивацией сотрудников современной организации

Елена Ю. Колетвинова

*Московский городской университет управления  
Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова  
Москва, Россия, koletvinova@gmail.com*

*Аннотация.* Статья посвящена одному из факторов снижения мотивации сотрудников в организации – синдрому эмоционального выгорания. Согласно опросу Аналитического центра НАФИ, каждый второй работник находился в состоянии эмоционального выгорания в прошлом либо испытывает его в настоящее время. Определены основные причины возникновения синдрома эмоционального выгорания и практики, способствующие профилактике возникновения выгорания. Особое внимание уделено природе стресса как основной причине эмоционального выгорания сотрудников. Одним из решений проблем, связанных с выгоранием сотрудников, является внедрение комплексных программ благополучия, которые затрагивают все сферы жизни человека. Основная цель программ благополучия – улучшение качества жизни сотрудников, повышение уровня жизненной энергии и стрессоустойчивости. Классические сферы благополучия, являющиеся базой для разработки соответствующих программ, сопоставимы с классической теорией мотивации А. Маслоу, описывающей иерархию потребностей человека – от базовых физиологических до духовных – потребностей высшего уровня.

*Ключевые слова:* эмоциональное выгорание, мотивация сотрудников, управление стрессом, программы благополучия

*Для цитирования:* Колетвинова Е.Ю. Синдром эмоционального выгорания в контексте управления мотивацией сотрудников современной организации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 41–51. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-41-51

## Emotional burnout syndrome in the context of employee motivation management in a modern organization

Elena Yu. Koletvinova

*Yury Luzhkov Moscow Metropolitan Governance University  
Moscow, Russia, koletvinova@gmail.com*

*Abstract.* The article is about a factor for decreased motivation of employees in the organization – emotional burnout syndrome. According to the survey of NAFI Analytical Center, every second employee felt emotional burnout in the past or is currently experiencing it. The author identifies main reasons for the emotional burnout syndrome and practices that contribute to the prevention of burnout. Special attention is focused on the nature of stress as the main cause of emotional burnout in employees. One solution to issues associated with burnout is the integration of comprehensive well-being programs that affect all spheres of human life. The main goal of well-being programs is to improve the quality of life of employees, increase the level of vitality and stress resistance. The classical spheres of well-being, which are the basis for the development of appropriate programs, are comparable to the classical motivation theory of A. Maslow, which describes the hierarchy of human needs, from basic physiological needs to spiritual and higher-level needs.

*Keywords:* emotional burnout, employee motivation, stress management, well-being programs

*For citation:* Koletvinova, E.Yu. (2024), “Emotional burnout syndrome in the context of employee motivation management in a modern organization”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 41-51, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-41-51

### *Введение*

Синдром эмоционального выгорания (англ. – burnout) как поведенческое явление впервые был описан в работах американского психиатра Г. Фрейденбергера [Freudenberger 1980] в 1970-х гг. Спустя полвека термин «эмоциональное выгорание» все чаще возникает как в научных исследованиях, так и в публицистике. В 10-м варианте Международной классификации болезней (МКБ-10), принятом Всемирной организацией здравоохранения в 1990 г., существует только понятие «переутомление» (Z73.0)<sup>1</sup>. В 11-м варианте (МКБ-11) 2022 г. появляется

---

<sup>1</sup> Международная классификация болезней 10-го пересмотра (МКБ-10). URL: <https://mkb-10.com/> (дата обращения 12 февраля 2024).

отдельный код QD85 «Выгорание»<sup>2</sup>. Таким образом, проблема эмоционального выгорания получает большее признание в научной (в том числе медицинской) сфере. Важно обратить внимание как на причины эмоционального выгорания, так и на методы профилактики. Согласно опросу трудоустроенного населения, проведенного в июне 2023 г. Аналитическим центром НАФИ, 88% работающих россиян знакомы с понятием эмоционального выгорания, при этом 45% признали, что испытали или испытывают его в настоящий момент<sup>3</sup>. Это означает, что практически половина сотрудников в определенный период неспособно полноценно выполнять свои рабочие функции, что негативно влияет на их мотивацию, на результативность деятельности организации и, в конечном итоге, на развитие экономики в целом.

Как уже было отмечено, первые работы, посвященные эмоциональному выгоранию, принадлежат Г. Фрейденбергеру, который в 1974 г. обратил внимание на жалобы своих клиентов, связанные с утомляемостью, снижением продуктивности и другими негативными проявлениями психологического состояния. Позже психолог К. Маслач [Maslach 2003] продолжила исследования, связанные с эмоциональным выгоранием. Вместе с коллегами она предложила трехфакторную модель, которая стала классическим описанием данного явления. В новом варианте Международной классификации болезней (МКБ-11) понятие эмоционального выгорания содержит предложенную К. Маслач трехфакторную модель. К факторам эмоционального выгорания по К. Маслач относятся:

- эмоциональное истощение. Характеризуется снижением реагирования на события, безразличием к происходящему, общим упадком жизненных сил;
- деперсонализация. Данный фактор связан с межличностной коммуникацией и заключается в негативном отношении индивида к другим людям, связанным с его непосредственной деятельностью, – к коллегам, руководству, клиентам. Возникает как защитная реакция в ответ на эмоциональное истощение;

---

<sup>2</sup> ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics. URL: <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/en> (дата обращения 12 февраля 2024).

<sup>3</sup> Профессиональное выгорание россиян: симптомы, причины, меры профилактики. Результаты комплексного социологического исследования / Аналитический центр НАФИ. М., 2023. 41 с.

– редукция профессиональных достижений. Этот фактор относится к самооценке и связан с субъективно заниженной оценкой своих профессиональных заслуг. Обычно он возникает на этапе переутомления, когда снижается продуктивность и возникает неудовлетворенность собственными результатами труда.

В комплексе обозначенные три фактора характеризуют основные поведенческие индикаторы эмоционального выгорания. Позже, в 1986 г., К. Маслач разработала опросник на базе трехфакторной модели эмоционального выгорания. В России опросник был адаптирован Н.Е. Водопьяновой и также используется в диагностике эмоционального выгорания.

### *Причины эмоционального выгорания*

Синдром эмоционального выгорания в профессиональной деятельности, по мнению Н.Е. Водопьяновой и Е.С. Старченковой, – это «неблагоприятная реакция на рабочие стрессы, включающая в себя психологические, психофизиологические и поведенческие компоненты» [Водопьянова 2008, с. 9]. Таким образом, основной причиной выгорания является длительный стресс, который испытывает сотрудник на работе.

Основоположник изучения стресса Г. Селье [Селье 1982] приводит следующее определение: «Стресс есть неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование». Он выделяет два вида стресса – «эустресс» и «дистресс». Первый является положительной реакцией на раздражитель (стрессор) и связан с радостными и приятными событиями. Второй тип вызван негативными факторами и отрицательно воздействует на организм – физиологически и психологически. Именно дистресс становится причиной эмоционального истощения и пагубно воздействует на состояние здоровья человека.

В качестве основных стрессоров могут выступать различные факторы. Рассмотрим их в контексте трудовой деятельности. Прежде всего, это несоблюдение правильного режима и условий труда, несправедливое вознаграждение за труд, неблагоприятный социально-психологический климат, «токсичный» коллектив и плохие отношения с руководством. Согласно теории Ф. Херцберга [Херцберг 2020], данные факторы в своем позитивном выражении относятся к гигиеническим и напрямую влияют на удовлетворенность работника.

В настоящее время, несмотря на цифровизацию, призванную обеспечить более эффективное выполнение трудовых функций, режим работы становится более напряженным. Скорость получения информации увеличивается, требуя немедленного реагирования и принятия решений. Как следствие, руководители не справляются с планированием, требуют от сотрудников работать все более интенсивно, не оптимизируя нагрузку. Поощрение работы в условиях многозадачности становится все более распространенным.

Однако исследования последних десятилетий<sup>4</sup> демонстрируют, что многозадачность несвойственна человеку, поскольку человеческий мозг держит в фокусе внимания только один процесс. То, что называется многозадачностью, в сущности, является постоянным переключением с одного процесса на другой. При этом энергозатраты, связанные с переключением на новую задачу и возвращением к прежней, довольно велики, что в конечном итоге является непрерывным стрессором, приводит организм к переутомлению и, далее, к истощению. «Многозадачные» сотрудники снижают собственную эффективность, но вместо того чтобы последовательно и грамотно планировать выполнение рабочих задач, стараются мобилизовать оставшиеся силы, что приводит к еще большей утомляемости и запуску процесса выгорания.

Новые каналы коммуникации, включая электронную почту, мессенджеры, видеоконференцсвязь, позволяют быть на связи круглосуточно. В результате граница между рабочим и личным временем размывается, нарушается баланс, необходимый для качественного восстановления жизненной энергии. Это также является распространенным стрессором, влияющим на формирование синдрома эмоционального выгорания.

Конфликты являются серьезным стресс-фактором на рабочем месте. Согласно опросу, проведенному в 2023 г. Группой Ренессанс страхование и исследовательским центром Зарплаты, 52% россиян хотя бы раз в жизни были вынуждены менять работу из-за конфликтной атмосферы в коллективе<sup>5</sup>. Опросы

---

<sup>4</sup> Brain scans reveal 'gray matter' differences in media multitaskers. Peer-Reviewed Publication University of Sussex. URL: <https://www.eurekalert.org/news-releases/467495> (дата обращения 20 февраля 2024); Multitasking: Switching costs. URL: <https://www.apa.org/topics/research/multitasking> (дата обращения 20 февраля 2024).

<sup>5</sup> Меньше яда: россияне готовы терпеть абьюз на работе ради повышения. URL: [https://www.renins.ru/press/news/item/work\\_04102023](https://www.renins.ru/press/news/item/work_04102023) (дата обращения 20 февраля 2024).

компании CultureX<sup>6</sup> также подтверждают, что токсичная рабочая среда в большей степени влияет на решение об увольнении, чем неудовлетворенность вознаграждением. Автор иерархии потребностей А. Маслоу, характеризуя потребность человека в уважении, отмечал, что «наиболее стабильное, а следовательно, наиболее здоровое чувство самоуважения базируется на заслуженном уважении со стороны окружающих» [Маслоу 2019, с. 57]. Если сотрудник не имеет возможности поменять место работы или изменить атмосферу в коллективе, неблагоприятный социально-психологический климат может стать причиной эмоционального выгорания.

К организационным факторам, которые также могут вызывать стресс, можно отнести и мотиваторы по Ф. Херцбергу – факторы, связанные с признанием, самореализацией, интересом к поставленным задачам и чувством удовлетворения от выполненной работы. Отсутствие понимания ценности выполняемой работы в значительной мере повышает риск эмоционального выгорания, поскольку непосредственно влияет на потребность человека в самоактуализации. Это подтверждают и результаты опроса Аналитического центра НАФИ: 30 % опрошенных в числе мотиваторов отметили возможность видеть результаты своего труда; 20% респондентов назвали ощущение собственной нужности, еще 20% указали возможность приносить пользу обществу.

Следует отметить и факторы на уровне индивида, которые способствуют эмоциональному выгоранию. Например, сильная потребность в признании, достижении поставленных целей вынуждает работников меньше заботиться о самочувствии, практиковать регулярные переработки в ущерб здоровью. Гиперответственность и склонность к постоянному контролю также являются теми личностными качествами, которые способствуют эмоциональному выгоранию. Также на вероятность наступления эмоционального выгорания влияет стиль жизни человека. Так, О. Грегор [Грегор 1994] приводит характеристики стрессового и нестрессового стиля жизни.

Стрессовый стиль жизни:

- тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения;

---

<sup>6</sup> Toxic Workplace Culture Is a Bigger Driver of the Great Resignation Than Pay. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-01-11/what-s-driving-the-great-resignation-toxic-culture-is-a-bigger-driver-than-pay> (дата обращения 20 февраля 2024).

- выполняет неинтересную, скучную, раздражающую или иным образом неприятную и неблагодарную работу;
- испытывает постоянную нехватку времени, слишком много планирует сделать в течение короткого времени;
- задолго беспокоится по поводу потенциально возможных или наступающих событий;
- имеет пагубные для здоровья привычки, не занимается спортом, не заботится о своей физической форме;
- постоянно драматизирует события, воспринимает жизнь в «черном цвете»;
- отсутствует чувство юмора;
- постоянно обвиняет себя или других, склонен к обидам;
- принимает или соглашается с угнетающими и неблагодарными социальными ролями;
- воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно, страдает молча, не ищет ресурсов их преодоления.

#### Нестрессовый стиль жизни:

- допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности;
- умеет отдыхать и временно отстраниться и расслабиться;
- умеет отстаивать собственные права и потребности;
- устанавливает с другими отношения взаимного уважения, которые отличает низкий уровень стресса;
- заботится о хорошей физической форме, не имеет вредных привычек и зависимостей от алкоголя и курения;
- умеет найти удовольствие в простой деятельности;
- наслаждается жизнью в целом; может посмеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора;
- проводит жизнь, относительно свободную от ограничивающих ролей; умеет выражать потребности, желания и чувства, не оправдываясь;
- эффективно распределяет время, хорошо планирует дела и умеет избегать напряженных ситуаций.

Таким образом, причиной эмоционального выгорания является длительный стресс, который, в свою очередь, вызван совокупностью организационных и личностных факторов, негативно влияющих на сотрудника в процессе трудовой деятельности.

## Решения

Вышесказанное обуславливает два основных направления работы по профилактике эмоционального выгорания – на уровне индивида и на уровне организации. Управление стрессоустойчивостью требует комплексного подхода, включающего заботу как о физическом, так и о психологическом состоянии. М. Сторони [Сторони 2019] называет семь основных шагов человека к развитию стрессоустойчивости, в числе которых забота о здоровье, эмоциональная регуляция, работа с мотивацией. Однако не менее важным является состояние рабочей среды. Соответственно и организация должна уделять максимальное внимание профилактике эмоционального выгорания, поскольку выгоревший сотрудник уже в первой стадии выгорания – переутомления – демонстрирует снижение мотивации к работе и падение результативности труда. Забота о здоровье и настроении персонала, создание возможностей для развития и самореализации – базовые установки в профилактике эмоционального выгорания.

Эффективным комплексным решением проблемы выгорания сотрудников в современных условиях становится внедрение программ благополучия (англ. well-being), которые охватывают все сферы жизни работника и способствуют повышению качества его жизни. Данное понятие широко распространилось после публикации книги Т. Рата и Дж. Хартера «Все отлично! Пять элементов благополучия» [Рат, Хартер 2015]. Авторы определили пять ключевых сфер жизни, от которых зависит общее благополучие человека: профессиональное благополучие, социальное благополучие, финансовое благополучие, физическое благополучие и благополучие в среде проживания. Если сопоставить названные сферы с иерархией потребностей в теории А. Маслоу, можно отметить несомненное сходство, где на базовом уровне находятся физиологические потребности и безопасность, а выше – социальные и духовные потребности. Рассмотрим подробнее каждую из сфер благополучия в контексте профилактики эмоционального выгорания.

Профессиональное благополучие связано с самореализацией в трудовой деятельности, возможностью профессионального развития, интересом к содержанию выполняемой работы. Понимание поставленных целей и задач, ощущение значимости своего труда повышает уровень эмоциональной стабильности и снижает риск выгорания.

Социальное благополучие определяется отношениями с другими людьми. Благоприятный социально-психологический климат в организации снижает уровень конфликтности, вызывающий у сотрудников дополнительный стресс.

Забота о финансовом благополучии в организации подразумевает не только построение прозрачной и справедливой системы вознаграждения, но и дополнительное обучение финансовой грамотности, инвестированию и бюджетированию. Материальное благополучие напрямую не снижает вероятности наступления эмоционального выгорания, однако влияет на эмоциональное состояние сотрудника, поскольку обеспечивает определенную уверенность в стабильном будущем.

Физическое благополучие подразумевает заботу о здоровье и самочувствии сотрудников, не ограничивающуюся добровольным медицинским страхованием. Сюда включаются мероприятия по пропаганде здорового образа жизни, регулярная диспансеризация, вовлечение сотрудников в спортивные мероприятия и создание условий для здорового питания, дополнительной физической активности. Оптимизация рабочей нагрузки также является важным фактором профилактики эмоционального выгорания.

Забота о благополучии в среде проживания характеризуется на уровне организации вовлеченностью в мероприятия, которые приносят пользу обществу в целом (волонтерство, благотворительность и т. д.). Ощущение причастности к социально значимым проектам повышает уровень жизненной энергии, которая, в свою очередь, повышает стрессоустойчивость.

Еще одним направлением программ управления здоровьем и благополучием является обеспечение психологического благополучия работников [Архипова, Седова 2021]. Скорость изменений внешней и внутренней среды влияет на уровень стресса сотрудников. Забота организации о психологическом благополучии включает в себя организацию психологической помощи и поддержки сотрудников, создание условий для отдыха и релаксации.

## *Заключение*

Возникшее в 70-х гг. XX в. понятие «эмоциональное выгорание» в XXI в. обрело вторую жизнь. Причиной тому стала стрессогенная рабочая среда, обусловленная низкой предсказуемостью внешних факторов, необходимостью увеличивать

скорость принятия решений, а также новыми вызовами, такими как, например, пандемия COVID-19 или изменения внешней и внутренней политики, прямо или косвенно повлиявших на развитие организаций. Программы благополучия, активно внедряемые в систему управления человеческими ресурсами, призваны защитить сотрудников от негативного воздействия внешних факторов и усилить позитивное влияние внутренней среды организации. Пересмотр HR-процессов с акцентом на заботу о персонале не только способствует снижению текучести, но и сохраняет уровень мотивации, необходимый для эффективного достижения поставленных целей.

### *Литература*

---

- Архипова, Седова 2021 – *Архипова Н.И., Седова О.Л.* Здоровье и благополучие работников как фактор устойчивого развития экономики // Экономика постковидного периода: проблемы и решения. XXI Чаяновские чтения: Сб. ст. М., 2021. С. 3–10.
- Водопьянова 2008 – *Водопьянова Н.Е.* Синдром выгорания. СПб.: Питер, 2008. 336 с.
- Грегор 1994 – *Грегор О.* Как противостоять стрессу // Стресс жизни: понять, противостоять и управлять им: [Сборник]. СПб.: Лейла, 1994. С. 7–122.
- Рат, Хартер 2015 – *Рат Т., Хартер Дж.* Все отлично! Пять элементов благополучия. М.: Альпина Паблицер, 2015. 150 с.
- Маслоу 2019 – *Маслоу А.* Мотивация и личность: Пер. с англ. 3-е изд. СПб.: Питер, 2019. 400 с.
- Селье 1982 – *Селье Г.* Стресс без дистресса. М.: Прогресс, 1982. 124 с.
- Сторони 2019 – *Сторони М.* Без стресса. Научный подход к борьбе с депрессией, тревожностью и выгоранием. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 320 с.
- Херцберг 2020 – *Херцберг Ф.* Ключевые идеи книги: Мотивация к работе. Смарт Ридинг, 2020.
- Maslach 2003 – *Maslach C.* Burnout: The Cost of Caring. MALOR BOOKS, Cambridge, 2003. 276 p.

### *References*

---

- Arkhipova, N.I. and Sedova, O.L. (2021), "Health and well-being of workers as a factor of sustainable economic development", *Ekonomika postkovidnogo perioda: problemy i resheniya. XXI Chayanovskie chteniya: Sb. st.* [Post-COVID period economy. Issues and solutions. XXI Chayanov Scientific Conference. Collection of articles], RGGU, Moscow, Russia, pp. 3–10.
- Gregor, O. (1994), "How to resist stress", *Stress zhizni: ponyat', protivostoyat' i upravlyat' im* [Stress of life: Understand, resist and manage it], Leila, Saint Petersburg, Russia, pp. 7–122.

- Herzberg, F. (2020), *Klyuchevye idei knigi: Motivatsiya k rabote* [Key ideas of the book. Motivation to work], Smart Reading.
- Maslach, Ch. (2003), *Burnout: The Cost of Caring*. Malor Books, Cambridge, USA.
- Maslow, A. (2019), *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and personality], Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Rath, T. and Harter, J. (2015), *Vse otlichno! Pyat' elementov blagopoluchiya* [Everything is excellent! The Five Essential Elements of Well-being], Alpina Publisher, Moscow, Russia.
- Selye, H. (1982), *Stress bez distressa* [Stress without distress], Progress, Moscow, Russia.
- Storoni, M. (2019), *Bez stressa. Nauchnyi podkhod k bor'be s depressiei, trevozhnost'yu i vygoraniem* [STRESS-PROOF: The Scientific Solution to Protect Your Brain and Body – and Be More Resilient Every Day], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
- Vodop'yanova, N. (2008), *Sindrom vygoraniya* [Burnout syndrome], Piter, Saint Petersburg, Russia.

### *Информация об авторе*

*Елена Ю. Колевнинова*, кандидат экономических наук, Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова, Москва, Россия; 107045, Россия, Москва, ул. Сретенка, д. 28; koletvinova@gmail.com

### *Information about the author*

*Elena Yu. Koletvinova*, Cand. of Sci. (Economics), Yury Luzhkov Moscow Metropolitan Governance University, Moscow, Russia; bld. 28, Sretenka Street, Moscow, Russia, 107045; koletvinova@gmail.com

## Влияние цифровых финансовых технологий на инновационные решения в финансовом секторе

Дмитрий В. Адамов

*Мариупольский государственный университет им. А.И. Куинджи  
Мариуполь, Донецкая Народная Республика, registrar@mgumariupol.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена влиянию финансовых технологий в цифровой экономике и возможным инновационным решениям в сфере финансов и финансовых услуг. В статье рассмотрен методический подход к имплементации технологии блокчейн в российскую платежную систему «Мир». Обоснованы основные этапы внедрения технологии блокчейн в деятельность платежной системы «Мир». Разработаны предложения по выбору оптимального партнера в части разработки и внедрения блокчейна для платежной системы «Мир».

Предложен и обоснован процесс внедрения технологий блокчейн в работу платежной системы «Мир». Сформированы проектные предложения и обоснован проект внедрения технологий блокчейн в работу платежной системы «Мир» с последующим расчетом экономического эффекта от практической реализации проектных предложений.

Разработан экономический прогноз от имплементации проекта по реалистичному, оптимистичному и пессимистическому сценарию.

*Ключевые слова:* финансовые технологии, инновационные решения, блокчейн, платежная система

*Для цитирования:* Адамов Д.В. Влияние цифровых финансовых технологий на инновационные решения в финансовом секторе // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 52–69. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-52-69

## The impact of digital financial technologies on innovative solutions in the financial sector

Dmitry V. Adamov

*A.I. Kuindzhi Mariupol State University, Mariupol, DPR, registrar@mgumariupol.ru*

*Abstract.* The article deals with the influence of financial technologies in the digital economy and possible innovative solutions in the field of finance and financial services.

The article considers a methodological approach to the implementation of blockchain technology in the Russian payment system “Mir”. It substantiates the main stages of introducing blockchain technology into the activities of that system. Proposals are made out for selecting the optimal partner for the development and implementation of blockchain for the “Mir” payment system. In particular it was proposed and justified how to introduce blockchain technologies into the work of the “Mir” payment system. Project proposals were generated and the project for introducing blockchain technologies into the work of the “Mir” payment system was justified, followed by calculation of the economic effect from the practical realization of project proposals.

Economic forecast of the project introduction under realistic, optimistic and pessimistic scenarios was developed.

*Keywords:* financial technologies, innovative solutions, blockchain, payment system

*For citation:* Adamov, D.V. (2024), “The impact of digital financial technologies on innovative solutions in the financial sector”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 52-69, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-52-69

## Введение

В контексте утвержденной национальной программы по развитию цифровой экономики в Российской Федерации (3.11.2022 г.) определены основные направления по развитию цифровизации. Паспорт программы предполагает всестороннюю цифровизацию основных секторов развития экономики и общества в части формирования технологического базиса на основе сквозных технологий цифровой экономики. Одним из основных секторов, который наиболее стремительно развивался под влиянием сквозных технологий цифровой экономики, стал финансовый сектор. Именно в финансовом секторе впервые стали разрабатываться и внедряться в деятельность финансовые инструменты на основе блокчейна. В дальнейшем цифровизация способствовала смене бизнес-моделей и подходов к управлению бизнесом.

Анализ большинства подходов к определению понятия «бизнес-модели», которым посвящены исследования современных ученых [Slywotsky 1996; Mahadevan 2000; Stewart, Zhao 2000; Amit, Zott 2001; Chesbrough, Rosenbloom 2002; Chukurna et al. 2022, Плясова 2017], позволил сделать выводы о том, что большинство из существующих подходов ориентированы на реализацию двух основных целей: 1) получение прибыли и генерацию дохода; 2) создание и продвижение ценности.

Подход, ориентированный на создание и продвижение ценности, получил более широкое распространение и учитывает

социальную ответственность компаний. Однако в условиях цифровой экономики применение классических моделей становится ограниченным или невозможным для многих сфер деятельности в условиях цифровизации. В частности, для сферы финансовых технологий в цифровой экономике традиционные бизнес-модели потеряли свою актуальность, поскольку развитие именно этого направления связано с внедрением цифровых инновационных инструментов. Внедрение этих инструментов стало возможным благодаря новым технологическим возможностям ведения бизнеса, которые заложили основу для развития новых типов бизнес-моделей в виде инновационных цифровых экосистем. Каждая цифровая экосистема имеет свой набор инструментов для ведения бизнеса в цифровой экономике, который зависит от типа базовой технологии, являющейся основой бизнеса. Эта особенность раскрывает инновационный характер каждой цифровой экосистемы. Поэтому направление финансовых технологий развивается на основе внедрения цифровых экоплатформ, технологические решения которых учитывают особенности финансовых рынков и специфику финансовых услуг [Сопилко и др. 2018].

В этом контексте актуальными решениями для бизнеса в сфере предоставления финансовых услуг в цифровой экономике становится выбор платежных систем и их технологические возможности.

### *Основные результаты*

Под финансовыми технологиями (FinTech) понимают технологии, которые помогают финансовым службам и компаниям управлять финансовыми аспектами бизнеса. К ним относят: программное обеспечение, приложения, процессы и бизнес-модели. Финтехом также называют отрасль, где компании используют новые финансовые технологии и решения, чтобы конкурировать с традиционными финансовыми организациями за средства клиентов.

Базельский комитет по банковскому надзору под финансовыми технологиями (FinTech) понимает

...порожденные технологиями финансовые инновации, которые могут привести к созданию новых бизнес-моделей, приложений, процессов или продуктов, которые впоследствии скажутся на финансовых рынках, институтах или производстве финансовых услуг<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> URL: <https://ru.wikipedia.org/>

Основные направления развития финансовых технологий представлены на рис. 1.



Рис. 1. Основные направления развития финансовых технологий (FinTech) (разработано автором)

Безусловным лидером внедрения финансовых технологий в цифровой экономике является банковский сектор. Согласно исследованиям, проведенным Массачусетским технологическим университетом, выделяют три волны инноваций в цифровом банкинге:

- *Фундаменталисты* (1970-е гг. XX в.) имитировали оцифровку своих технологических процессов, ограничиваясь разработкой веб-сайта и личным электронным кабинетом. Основные финансовые процессы осуществлялись в традиционном формате.
- *Цифровые гибриды* (1996 г.). Использовали специальную ИКТ-инфраструктуру, в которой присутствует электронный интерфейс, оптимизирующий все процессы. При этом информационно-коммуникационная инфраструктура таких банков опиралась на централизованные хранилища информации с уязвимыми протоколами передачи данных и классический банковский бэк-офис.
- *Цифровые банки*, которые используют современные ИКТ и тесно интегрированы с потребителями финансовых услуг через сервисы на мобильных устройствах.

Таким образом, современный цифровой банковский сектор в условиях внедрения финансовых технологий развивался в трех направлениях.

1. Универсальный вариант – превращение традиционных банков в цифровые, которые предоставляют широкий спектр финансовых продуктов и услуг. Европейские банки чаще оставляют за старым банком традиционный бизнес, параллельно создавая цифровой банк. При этом цифровые банки (*необанки*) предоставляют широкий спектр финансовых продуктов и услуг исключительно через мобильные приложения и сайты. Эти банки не имеют физического присутствия и офисов в реальном секторе экономики. Список банковских услуг цифровых банков аналогичен услугам финтех-компаний: операции по счетам, выдача кредитов, инвестиции, работа с депозитами. Это инновационные решения в сфере банковского сервиса. Недостатками цифровых банков такого формата являются низкий уровень доверия клиентов и отсутствие четкого нормативного регулирования.
2. Переход от классического формата банка к финансовой экосистеме «банк-партнеры», подразумевающая выстраивание партнерских отношений с другими компаниями. Услуги, предоставляемые партнерами, должны отвечать широкому кругу потребностей клиента, что позволяет владельцу цифровой экосистемы обслуживать их по принципу одного окна.
3. Банки могут сосредоточиться на предоставлении базовых услуг, таких как управление бухгалтерским балансом и

проведение транзакций. Это направление не принесет высокой прибыли, но может стать привлекательным благодаря меньшему уровню риска и эффекту масштаба.

Среди российских банков лидерами цифровых финансовых инноваций являются Сбербанк, Тинькофф и ВТБ. Эти банки имеют мощные цифровые экосистемы, которые включают различные сервисы, ориентированные на удовлетворение потребностей в финансовых услугах.

Например, особенностью экосистемы «Тинькофф» стала интеграция всех сервисов банка (финансы, информационные технологии, развлечения и ежедневные потребности) в рамках единой цифровой экосистемы, представленной в одном приложении банка. Банк «Тинькофф» в рамках общей стратегии цифровизации принял стратегию развития суперприложения – superapp. В приложении и на сайте экосистемы «Тинькофф» клиенты могут пользоваться услугами онлайн-супермаркетов, различными сервисами по бронированию ресторанов, по аренде автомобилей, по бронированию и покупке билетов на различные виды транспорта, на развлечения и досуг.

В сфере информационных технологий «Тинькофф» разработал собственный телекоммуникационный продукт – ТинькоффМобайл. Согласно данным, банк «Тинькофф» полноценно развивает экосистему, потому что имеет акселераторы, бизнес-инкубаторы, в частности “Cloud Payments” и с сервисы для хранения карт и бесконтактной оплаты «Кошелек».

По сравнению со стратегиями экосистем «Сбербанка» и банка «ВТБ», прямые и венчурные инвестиции банка «Тинькофф» имеют более узкую направленность. Это позволяет банку «Тинькофф» позиционировать себя как финтех-компания, нежели банк, который использует ИКТ и инновации для оказания широкого спектра услуг, начиная с финансовых и заканчивая сервисами для ежедневных потребностей клиентов [Мамедов 2022].

Цифровые трансформации финансового и банковского сектора Российской Федерации сопряжены с условиями действия санкционной политики, что ограничивает использование некоторых финансовых инструментов. В частности, санкции существенно отразились на использовании платежных систем, что сопровождалось полным запретом системы SWIFT. В этих условиях особую актуальность получает разработка собственных платежных систем для российской экономики и их технологическая база, необходимая для поддержки цифровых экосистем банков.

В контексте решения данной проблемы предлагается разработка блокчейна для совершенствования платежной системы «Мир». Это даст дополнительные преимущества при обеспечении международных платежей с помощью платежной системы «Мир».

Технология распределенного реестра (блокчейн) обеспечивает высокие возможности по защите информации и транзакций, что позволяет расширять возможности для бизнеса. Именно поэтому внедрение технологии блокчейн в деятельность международной межбанковской платежной системы «Мир» будет актуальным и целесообразным решением.

Платежная систем «Мир» в последние годы постоянно расширяет свое присутствие в различных регионах мира и объемы финансовых услуг. Статистические данные свидетельствуют о росте доли пользователей карт «Мир». По состоянию на октябрь 2022 г. в постоянном обращении находилось 113 млн карт «Мир». Доля пользователей карт «Мир» в России выросла с 30% в 2020 г. до 32,5% в 2021 и до 38,6% в 2022 г. По состоянию на 1 сентября 2023 г. было эмитировано уже 228,4 млн карт.

Приведенные статистические данные подтверждают возрастающую популярность платежной системы «Мир», что свидетельствует о необходимости ее модернизации за счет внедрения технологии блокчейн. Учитывая высокую степень децентрализации технологии блокчейн, будет обеспечен высокий уровень проверки данных транзакций и выявления несоответствий. В свою очередь, применение смарт-контрактов может упростить проверку данных в автоматическом режиме.

По мнению экспертов, процесс внедрения блокчейна в финансовую сферу потребует от нескольких месяцев до года в зависимости от масштаба и сложности. Рассмотрим этапы процесса внедрения блокчейна применительно к платежной системе «Мир».

Этап 1: *Определение случаев использования (Use Cases)*. Прежде всего при внедрении блокчейна нужно решить, для каких целей он будет использован.

Этап 2: *Определение способа согласования*. Речь идет о типе блокчейна и алгоритме консенсуса. Возможные типы блокчейнов представлены в табл. 1. Что касается алгоритма консенсуса, то здесь также есть несколько вариантов. К примеру, в блокчейне Walmart (Hyperledger Fabric) формированием блоков занимается отдельная служба. В VeChain используется Proof-of-Authority (PoA). Блокчейн JPMorgan Chase под заглавием Quorum употребляет модифицированную версию Proof-of-work

(POW). Какой алгоритм выбрать, зависит от блокчейн-платформы и распределения прав и обязанностей между участниками. Для платежной системы «Мир» рекомендуется выбрать частный или блокчейн-консорциум для управления транзакциями. Именно эти типы блокчейнов гарантируют быстрое проведение транзакций и обеспечивают высокую степень безопасности и децентрализации, что позволяет скрыть часть информации: финансовые расчеты, содержание документов и т. п.

Таблица 1

## Выбор типа технологии блокчейн

№	Тип блокчейна	Характеристика блокчейна
1	Общедоступные блокчейн-сети	К общедоступной блокчейн-сети (например, Bitcoin) может присоединиться любой пользователь. К недостаткам такой сети относятся высокие требования к вычислительной мощности, низкий уровень конфиденциальности транзакций и слабая защита. Эти критерии важны при использовании блокчейна в корпоративных сетях.
2	Частные блокчейн-сети	Частная блокчейн-сеть, как и общедоступная блокчейн-сеть, представляет собой децентрализованную одноранговую сеть. Однако управление такой сетью осуществляется одной организацией, отвечающей за управление участниками, выполнение протокола консенсуса и поддержку общего реестра. В зависимости от сценария использование такого подхода позволяет существенно повысить достоверность и надежность передаваемой между участниками информации. Частная блокчейн-сеть может находиться за корпоративным брандмауэром или даже в локальной среде.
3	Эксклюзивные блокчейн-сети	Компании, выбирающие приватный блокчейн, обычно настраивают эксклюзивную сеть. Важно, что общедоступные блокчейн-сети также могут быть эксклюзивными. Это накладывает определенные ограничения на круг лиц, которым разрешено участвовать в сети или только в отдельных транзакциях. Участникам необходимо получить приглашение или разрешение на присоединение.
4	Блокчейн-консорциум	Ответственность за администрирование блокчейна может лежать в нескольких организациях. Эти заранее выбранные организации устанавливают права доступа к транзакциям или доступа к данным. Блокчейн-консорциум – идеальное решение для компаний, когда все участники имеют разрешения и несут коллективную ответственность за блокчейн.

*Этап 3: Выбор подходящей платформы.* Далее нужно определить, какой именно блокчейн необходим платежной системе «Мир». На этом этапе определяются и анализируются типы процессов, которые станут основой блокчейна, пользовательская информация, скорость обработки информации, количество участников сети, протоколы подтверждения транзакций и доступ к информации.

Для снижения стоимости проекта возможны варианты использования готовых решений в сфере блокчейна. Воспользовавшись универсальными платформами, можно решить задачи проекта. Например, технология блокчейна Hyperledger Fabric является хорошим вариантом для создания приватной сети с несколькими уровнями прав доступа.

*Этап 4: Разработка смарт-контрактов.* Следующим этапом внедрения блокчейна в деятельность платежной системы «Мир» должна стать разработка смарт-контрактов. Это компьютерные алгоритмы для автоматизации формализованных бизнес-процессов и обмена ценностями, например, деньгами, товаром, правами собственности, информацией или документами. Они ускоряют и удешевляют процессы, устраняют посредников и помогают бороться с коррупцией и человеческим фактором.

При создании смарт-контрактов также можно воспользоваться готовыми решениями в этой сфере.

*Этап 5: Разработка программы.* После разработки блокчейна и смарт-контрактов следует приступить к разработке программы, с помощью которой «Мир» будет управлять системой. Оптимальным решением может стать разработка минимально жизнеспособного продукта (MVP), с помощью которого можно за относительно небольшие деньги протестировать концепцию и выявить недостатки, которые не учитывают тех или иных нюансов бизнеса компании. На начальном этапе их, вероятнее всего, будет много.

Кроме того, статистика показывает, что многие компании переоценивают эффективность своих бизнес-процессов, пренебрегая отсутствием стандартов, большим количеством ошибок и потерь данных при передаче из одного отдела в другой (или между компаниями-партнерами). Обычно такие вещи создают массу проблем, решаемых в ручном режиме без ведома начальства, поэтому начальство, решившее интегрировать блокчейн в свой бизнес, не способно оценить масштаб будущей работы.

*Этап 6: Развертывание блокчейна.* Последним шагом введения блокчейна в деятельность является его проверка на ре-

альных бизнес-процессах. Обычно для этого запускают пилотный проект, то есть систему тестируют в малом масштабе на небольшом количестве транзакций.

В российской практике реализуют свою деятельность ответственные компании-разработчики блокчейна, такие как Maxilect (активно участвуют в проекте Hyperledger Fabric); E-Done; Evercode Lab (разработка крипторешений); Kamtor (использует как частные, так и общедоступные блокчейны, такие как Hyperledger, R3, EOS, Ethereum); RSquad (специализируется на разработке программного обеспечения для блокчейна). Все ведущие компании-разработчики блокчейнов в РФ предлагают такие услуги, как консультирование по стратегии блокчейна, разработка смарт-трас, разработка децентрализованных приложений (dApp), разработка криптовалюты, а также обслуживание и поддержка технологии блокчейна. Поэтому можно прибегнуть к услугам любой из этих компаний-разработчиков для проектирования и внедрения блокчейна в платежную систему «Мир».

Рассмотренные этапы разработки блокчейна для платежной системы «Мир» позволяют перейти к расчету экономической эффективности проектного предложения.

Экономический эффект от внедрения технологии блокчейн в платежную систему «Мир» достигается за счет децентрализации платформы, что приведет к более легкой фиксации финансовых потоков и операциям с ними. Второе направление в части повышения экономического эффекта от предлагаемого проекта состоит в автоматизации условий сделок за счет внедрения смарт-контракта, что приведет к снижению затрат времени на выполнение определенных операций, осуществляемых сотрудниками компании в течение дня.

Полученный эффект можно рассчитать по формуле (1):

$$E = \sum E_i - \sum B_i, \quad (1)$$

где  $E_i$  – возможные экономические эффекты по  $i$ -й составляющей, которые может получить компания от реализации проекта;  $B_i$  – составляющие затрат на реализацию данного проекта.

Как уже было сказано выше, рассчитать прямой эффект от нашего проекта можно путем подсчета снижения времени выполнения определенных операций и, соответственно, экономии времени сотрудников.

Экономии времени каждого сотрудника компании можно перевести в экономию денежных средств по следующей формуле (2):

$$E_{\text{эп}} = dT \cdot Q, \quad (2)$$

где  $T$  – суммарная экономия времени одного сотрудника в пересчете в год, час/год;  $Q$  – стоимость 1 часа оплаты труда сотрудника компании, руб./час.

В качестве возможной экономии затрат времени в день примем следующие значения: 10, 15, 20 и т. д. до 45 минут в день.

Для пересчета данных минут в годовую экономию времени нужно дневную экономию в минутах разделить на 60 (это количество минут в часе), а затем полученное значение умножить на 22 (это количество рабочих дней в месяц) и на 12 (это количество месяцев в году).

Примем, что средняя заработная плата 1 сотрудника компании без вычета налогов составляет 100 000 руб. в месяц. При расчетах примем, что в одном месяце 22 рабочих дня, а в течение одного дня сотрудники компании работают примерно по 8 часов. Таким образом, стоимость 1 часа рабочего времени одного сотрудника компании составляет:  $100\,000/22/8 = 568,1$  руб./час. Теперь можем произвести расчеты возможной экономии затрат от внедрения технологии блокчейн.

Результаты расчета общей возможной экономии расходов платежной системы «Мир» представлены в табл. 2.

На основе проведенных расчетов в таблице 3 были проведены итоговые расчеты по экономии времени при внедрении блокчейна в работу платежной системы «Мир». Для расчета показателей эффективности проекта внедрения технологии блокчейн были предусмотрены элементы расходов, которые представлены в табл. 3.

В качестве второй группы показателей эффективности проекта внедрения блокчейна в работу платежной системы «Мир» были показатели эффективности инвестиционного проекта NPV, которые были проведены в условных единицах.

Результирующие расчеты показателей эффективности NPV проекта от внедрения технологии блокчейн для платежной системы «Мир» при различных ставках дисконта (15% и 20%), а также для выполнения трех возможных условий прогнозирования, были следующими:

1. Для пессимистического прогноза была учтена возможная экономия затрат 15 минут в день (табл. 4).
2. Для оптимистического прогноза была учтена возможная экономия затрат при экономии 40 минут в день (табл. 5).
3. Для реалистического прогноза была учтена возможная экономия затрат при экономии 25 минут в день (табл. 6).

Таблица 2

Расчеты вероятной экономии издержек от внедрения технологии блокчейн (разработано автором)

№	Показатели	Возможные значения экономии времени сотрудников компании в течение дня, минуты								
		10	15	20	25	30	35	40	45	
1	Экономия времени сотрудников компании в пересчете на год, в часах	44	66	88	110	132	154	176	198	
2	Стоимость 1 часа рабочего времени 1 сотрудника компании, руб./час	568,1	568,1	568,1	568,1	568,1	568,1	568,1	568,1	568,1
3	Количество сотрудников компании, человек	1500	2000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
4	Общая возможная экономия затрат компании в год, руб.	37 494 600	74 989 200	99 985 600	187 473 000	224 967 600	262 462 200	299 956 800	337 451 400	

Таблица 3

Расходы от внедрения технологии блокчейн (разработано автором)

№	Виды затрат	Годы		
		2024	2025	2026
1	Анализ и подготовка к внедрению более рационального решения, руб.	900 000	–	–
2	Разработка и внедрение корпоративного решения на базе приватной блокчейн платформы, руб.	21 600 000	–	–
3	Обучение конечных пользователей, руб.	1 080 000	–	–
4	Профессиональная поддержка разработанных решений, руб.	1 620 000	1 620 000	1 620 000
5	Общие расходы за год, руб.	25 200 000	1 620 000	1 620 000

Таблица 4

NPV проекта для пессимистического прогноза (разработано автором)

Год	Номер года	Коэффициент дисконтирования при ставке дисконта 15%		Коэффициент дисконтирования при ставке дисконта 20%		Общие затраты на внедрение проекта, у.е.	Общие расходы при ставке дисконта 15%, у.е.	Общие расходы при ставке дисконта 20%, у.е.	Прогнозируемые доходы от проекта (экономия), у.е.	Прогнозируемые доходы при ставке дисконта 15%, у.е.	Прогнозируемые доходы при ставке дисконта 20%, у.е.	Прогнозируемая прибыль от проекта, у.е.	Прогнозируемая прибыль при ставке дисконта 15%, у.е.	Прогнозируемая прибыль при ставке дисконта 20%, у.е.
		1	0	1	0									
1	2024	1	0	1	1	6 150 000	6 150 000	6 150 000	3 487 440	3 487 440	3 487 440	-2 662 560	-2 662 560	-2 662 560
2	2025	0,87	1	0,83	1	1 440 000	1 252 800	1 195 200	3 487 440	3 034 072,80	2 894 575,20	2 047 440	1 781 272,80	375,20
3	2026	0,76	2	0,69	2	1 440 000	1 094 400	993 600	3 487 440	2 650 454,40	2 406 333,60	2 047 440	1 556 054,40	1 412 733,60
4	Сумма		9 030 000	8 497 200	8 338 800	10 462 320	9 171 967,20	8 788 348,80	1 432 320	674 767,20	548,80	449 548,80	674 767,20	548,80
5	Чистая приведенная стоимость, NPV													
													674	449
													767,20	548,80

Таблица 5

NPV проекта для оптимистического прогноза (разработано автором)

1	2024	0	1	1	6 150 000	6 150 000	6 150 000	9 299 840	9 299 840	9 299 840	3 149 840	3 149 840	3 149 840	3 149 840	Прогнозируемая прибыль при ставке дисконта 20%, у.е.		
2	2025	1	0,87	0,83	1 440 000	1 252 800	1 195 200	9 299 840	8 090	860,80	7 718	7 859 840	6 838	060,80	Прогнозируемая прибыль при ставке дисконта 15%, у.е.		
3	2026	2	0,76	0,69	1 440 000	1 094 400	993 600	9 299 840	7 067	878,40	6 416	7 859 840	5 973	478,40	Прогнозируемая прибыль при ставке дисконта 20%, у.е.		
4	Сумма				9 030 000	8 497 200	8 338 800	27 899 520	24 458	579,20	23 435	18 869 520	15 961	379,20	Прогнозируемая прибыль от проекта, у.е.		
5	Чистая приведенная стоимость, NPV													15 097	15 961	396,80	379,20



Расчет NPV проекта внедрения технологии блокчейн в деятельность платежной системы «Мир» для пессимистического прогноза представлен в табл. 4.

Расчет NPV проекта внедрения технологии блокчейн в деятельность платежной системы «Мир» для оптимистического прогноза представлен в табл. 5.

Расчет NPV проекта внедрения технологии блокчейн в деятельность платежной системы «Мир» для реалистического прогноза представлен в табл. 6.

Согласно нашим расчетам NPV проекта, внедрение технологии блокчейн в деятельность платежной системы «Мир» положительно при двух ставках дисконта и при трех прогнозах. Таким образом, данный проект экономически выгоден и может быть рекомендован для внедрения.

Основные преимущества, полученные платежной системой «Мир» после внедрения блокчейна: позволит снизить расходы на перевод средств, обеспечит прозрачность (безопасность) средств, устранил посредников, обеспечит скорость проведения межграничных транзакций, исключит ошибки, связанные с человеческим фактором, обеспечит достоверность данных.

## *Вывод*

В статье рассмотрены финансовые технологии в цифровой экономике и возможные инновационные решения, связанные с модернизацией деятельности финансового сектора и финансовых услуг. Цифровые трансформации финансового и банковского сектора Российской Федерации сопряжены с условиями действия санкционной политики, что ограничивает использование некоторых финансовых инструментов. В контексте решения данной проблемы было предложено разработать и внедрить технологию блокчейна для совершенствования расчетов в платежной системе «Мир». Это даст дополнительные преимущества при обеспечении международных платежей в платежной системе «Мир».

Рассмотрены этапы процесса внедрения блокчейна применительно к платежной системе «Мир». Рассчитан экономический эффект от внедрения технологии блокчейн в платежную систему «Мир», который достигается за счет реализации двух направлений: децентрализации платформы, что приведет к более легкой фиксации финансовых потоков и операциям с ним; автоматизация условий сделок за счет внедрения смарт-

контракта, что приведет к снижению затрат времени на выполнение определенных операций. Рассчитаны показатели экономии времени от совершенствования транзакций в платежной системе «Мир» за счет внедрения технологии блокчейн.

В качестве второй группы показателей эффективности проекта внедрения блокчейна в работу платежной системы «Мир» были показатели эффективности инвестиционного проекта NPV, которые были проведены в условных единицах.

Согласно проведенным расчетам NPV проекта, внедрение технологии блокчейн в деятельность платежной системы «Мир» положительно при двух ставках дисконта и при трех прогнозах. Согласно пессимистическому прогнозу, проект окупится примерно через 2,2 года; по реалистическому – чуть больше, чем через год, а по оптимистическому – меньше, чем через год. Таким образом, данный проект экономически выгоден и может быть рекомендован для внедрения.

## Литература

---

- Мамедов 2022 – *Мамедов М.А.* Трансформация деятельности крупнейших российских коммерческих банков в цифровые экосистемы // Теоретическая и прикладная экономика. 2022. № 3. С. 1–23. DOI: 10.25136/2409-8647.2022.3.38598.
- Плясова 2017 – *Плясова С.В.* Технология распределенного реестра и ее применение в мире и России // Аудит и финансовый анализ 2017. № 5–6. С. 561–567.
- Сопилко и др. 2018 – *Сопилко Н.Ю., Малимон К.Л., Канюков И.А.* Технология блокчейн и способы ее продвижения в современном мире // Экономика и предпринимательство. 2018. № 1 (90). С. 606–610.
- Amit, Zott 2001 – *Amit R., Zott C.* Value Creation in e-Business // Strategic Management Journal. 2001. Vol. 22. P. 493–520.
- Chesbrough, Rosenbloom 2002 – *Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S.* The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies // Industrial and Corporate Change. 2002. Vol. 11. P. 529–555.
- Chukurna et al. 2022 – *Chukurna O., Solidor N., Pankovets L.* Business models for enterprises in the conditions of the digital economy // Zeszyty naukowe. 2022. Vol. 15. P. 163–176. DOI: 10.54264/0055.
- Mahadevan 2000 – *Mahadevan B.* Business Models for Internet-Based E-Commerce // California Management Review. 2000. Vol. 42. URL: <http://www.iimbernet.in/~mahadev/bmodel.pdf>. (дата обращения 25 декабря 2023).
- Slywotsky 1996 – *Slywotsky A.J.* Value Migration. Boston, MA.: Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.
- Stewart, Zhao 2000 – *Stewart D.W., Zhao Q.* Internet Marketing, Business Models, and Public Policy // Journal of Public Policy & Marketing. 2000. Vol. 19. P. 287–296.

## References

---

- Amit, R. and Zott, C. (2001), "Value Sreation in e-Business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 493–520.
- Chesbrough, H.W. and Rosenbloom, R.S. (2002), "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies", *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, pp. 529–555.
- Chukurna, O., Solidor, N. and Pankovets, L. (2022), "Business models for enterprises in the conditions of the digital economy", *Zeszyty\_naukowe*, no. 15, pp. 163–176, DOI: 10.54264/0055.
- Mahadevan. B. (2000), "Business Models for Internet-Based e-Commerce", *California Management Review*, vol. 42, available at: <http://www.iimb.ernet.in/~mahadev/bmodel.pdf> (Accessed 25 December 2023).
- Mamedov, M.A. (2022), "Transformation of the activities of the largest Russian commercial banks into digital ecosystems", *Theoretical and Applied Economics*, no. 3, pp. 1-23. DOI: 10.25136/2409-8647.2022.3.38598.
- Plyasova, S.V. (2017), "Distributed registry technology and its use in the world and Russia", *Audit and financial analysis*, no. 5–6, pp. 561–567.
- Slywotsky, A.J. (1996), *Value Migration*, Harvard Business Review Press, Boston, MA., USA.
- Sopilko, N.Yu. (2018), "Blockchain and the ways of its promotion in the modern world", *Journal of Economy and entrepreneurship*, vol. 12, no. 1, pp. 606–610.
- Stewart, D.W. and Zhao, Q. (2000), "Internet Marketing, Business Models, and Public Policy", *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 19, pp. 287–296.

### *Информация об авторе*

*Дмитрий В. Адамов*, кандидат наук по государственному управлению, Мариупольский государственный университет им. А.И. Куинджи, Мариуполь, Донецкая Народная Республика; 287537, Донецкая Народная Республика, г. Мариуполь, пр. Строителей, д. 129А; [registrar@mgumariupol.ru](mailto:registrar@mgumariupol.ru)

### *Information about the author*

*Dmitry V. Adamov*, Cand. of Sci. (Public Administration), A.I. Kuindzhi Mariupol State University, Mariupol, Donetsk People's Republic; bld. 129A, Stroitelei Avenue, Mariupol, Donetsk People's Republic, 287537; [registrar@mgumariupol.ru](mailto:registrar@mgumariupol.ru)

## Эффективность управления в условиях политико-экономической турбулентности

Дарина А. Гурьянова

ПАО «Техприбор», Санкт-Петербург, Россия  
darina\_gur95@mail.ru

Владимир А. Плотников

Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия, Plotnikov\_2000@mail.ru

*Аннотация.* В статье рассматривается проблематика эффективного ведения хозяйственной деятельности в условиях роста неопределенности деловой среды. В последние годы эта неопределенность резко повысилась, что определяется, в частности, двумя последовательными макрошоками (пандемический, 2020 г. и санкционный, 2022 г.), которые породили слабопредсказуемые изменения в российской экономике. Авторами эта ситуация определена как политико-экономическая турбулентность. Политико-экономическая турбулентность в целом негативно влияет на эффективность управления в экономике, что подтверждается имеющимися статистическими данными. В то же время, есть многочисленные контрпримеры, когда даже в турбулентной среде за счет эффективного управления удается получать высокие результаты в хозяйственной деятельности. Показано, что сложившиеся условия хозяйствования требуют пересмотра подходов к управлению. Обновленное управление должно быть ориентировано на защиту от рисков, вызванных турбулентностью, и, одновременно, на использование порождаемых ею новых возможностей. Рекомендовано, в этой связи, более активно использовать проектный подход в управлении. Формирование сбалансированного по рискам и результативности портфеля проектов позволяет экономическим системам успешно функционировать и развиваться даже в условиях политико-экономической турбулентности.

*Ключевые слова:* российская экономика, экономический макрошок, политико-экономическая турбулентность, управление в экономике, эффективность управления

*Для цитирования:* Гурьянова Д.А., Плотников В.А. Эффективность управления в условиях политико-экономической турбулентности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 70–84. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-70-84

## Management efficiency in conditions of political and economic turbulence

Darina A. Guryanova

*PJSC "Tehpribor", St. Petersburg, Russia, darina\_gur95@mail.ru*

Vladimir A. Plotnikov

*St. Petersburg University of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia, Plotnikov\_2000@mail.ru*

*Abstract.* The article considers discusses the issues of effective business conduct in conditions of growing uncertainty in the business environment. In recent years, that uncertainty has increased sharply, which is determined, in particular, by two successive macroshocks (pandemic, 2020 and sanctions, 2022), which gave rise to poorly predictable changes in the Russian economy. The authors define the situation as political-economic turbulence. Political and economic turbulence in general negatively affects the efficiency of management in the economy, which is confirmed by available statistical data. At the same time, there are numerous counterexamples when, even in a turbulent environment, due to effective management it is possible to obtain high results in economic activity. It is shown that the current economic conditions require a revision of management approaches. Renewed management must be focused on protecting against the risks caused by turbulence, while at the same time taking advantage of the new opportunities it generates. In that regard, it is recommended to more actively use the project approach in management. The formation of a portfolio of projects balanced in terms of risks and performance allows economic systems to successfully function and develop even in conditions of political and economic turbulence.

*Keywords:* Russian economy, economic macroshock, political-economic turbulence, economic management, management efficiency

*For citation:* Guryanova, D.A. and Plotnikov, V.A. (2024), "Management efficiency in conditions of political and economic turbulence", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 70-84, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-70-84

### *Введение*

Современные условия хозяйствования характеризуются в России определенной неустойчивостью. Причем неустойчивость эта имеет внешний, привнесенный в экономику характер. Она явилась следствием двух последовавших друг за другом с незначительным временным промежутком макрошоков [Плотников, Харламов 2023]. Первый из них произошел в 2020 г. и был обусловлен воздействием пандемии Covid-19 [Юсуфова 2020]. Второй был связан с введением с весны 2022 г. группой

недружественных стран, занимающих доминирующее положение в мировой экономике и политике, массированных антироссийских санкций [Донцова, Трифионов 2024].

Под макрошоком в данном контексте мы понимаем достаточно краткосрочное и существенное изменение количественных индикаторов, описывающих экономическую динамику. По сути, макрошок – это кризис. Но от «традиционного» кризиса, который возникает на понижательной волне экономического цикла и является обычным явлением в экономике рыночного типа [Манушин 2013], макрошок отличается более ускоренной динамикой. Изменение в экономических показателях, которое в условиях «традиционного» кризиса происходит постепенно, в течение нескольких кварталов и даже лет, при макрошоке формируется довольно быстро, в течение одного, максимум двух кварталов.

Именно такая ситуация наблюдалась в России и в 2020, и в 2022 г.: резкое снижение экономической активности и – затем – достаточно долгое ее восстановление (таблица 1): в 2020 г. падение ВВП произошло во II квартале, затем оно замедлилось, и уже в I–II кварталах 2021 г. положительная динамика ВВП восстановилась; в 2022 г. также во II квартале ВВП РФ резко снизился, затем темпы этого снижения замедлялись, и спустя год – со II квартала 2023 г. – начался восстановительный рост ВВП.

Таблица 1

Поквартальные индексы физического объема ВВП РФ  
(в % к соответствующему кварталу предыдущего года)

Год	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Комментарий
2019	101,4	101,4	102,8	103,1	«Нормальный» год
2020	101,5	92,7	96,7	98,7	Шок во II квартале
2021	100,5	111,2	105,0	105,8	Полное восстановление после шока
2022	103,0	95,5	96,5	97,3	Шок во II квартале
2023	98,2	104,9	105,5	н.д.	Восстановление со II квартала

*Источник:* составлено авторами по данным Росстата.

Выход из кризиса, вызванного макрошоком, в этом смысле не имеет существенных отличий от кризиса, вызванного более традиционными причинами [Плотников, Вертакова 2010]. Как следует из представленных данных, в отличие от падения ВВП, которое происходило одномоментно и резко, его восстановление после макрошока происходило постепенно. Анализ причин этого падения также имеет значение. Если «традиционные» кризисы, вызванные макроэкономической цикличностью, как правило, возникают под воздействием внутренних, присущих самой экономической системе, факторов, которые описаны в экономической теории (например, проявлением акселерационно-мультипликативного механизма [Королева 2016]), то макрошоки вызываются внешними по отношению к экономике причинами [Смешко и др. 2023]. В первом из рассматриваемых случаев это была вспышка инфекционного заболевания (природный фактор), во втором – введение страновых санкций (политический фактор).

Столь частое повторение шоков в экономике приводит к тому, что становится затруднительным не только долго-, но также средне- и краткосрочное планирование, растет уровень неопределенности деловой среды, которая становится турбулентной, т. е. высокоизменчивой, слабопредсказуемой, в ее развитии постоянно противостоят различные, порой взаимоисключающие тенденции. Это приводит не к одно-, а к разнонаправленному изменению не только разных, но даже одних и тех же показателей. Именно такая ситуация в газо- и гидродинамике называется турбулентностью [Воронков 2022]. Применение этого физического термина к экономике сегодня становится, по нашему мнению, вполне оправданным.

Турбулентность деловой среды в современных условиях вызвана, как было отмечено выше, политическим фактором, поэтому справедливо именовать современную ситуацию в российской экономике «политико-экономической турбулентностью». Это – сложный феномен, который еще ждет своего изучения. С позиций нашего исследовательского интереса предстоит оценить, как влияет эта турбулентность на эффективность управления в экономике. Для этого рассмотрим динамику показателей, которые прямо или косвенно характеризуют эффективность в экономике.

### *Результаты воздействия политико-экономической турбулентности на российский бизнес*

Важнейшим показателем эффективности ведения хозяйственной деятельности, а следовательно, и управления ею, является производительность труда [Николаев 2023; Сопилко, Горбачева 2022]. Рост производительности труда в макроэкономическом плане сдвигает вправо-вверх границу производственных возможностей и способствует экономическому росту. На микроуровне, уровне отдельных организаций, повышение производительности труда приводит к росту их конкурентоспособности [Кучина 2005]: возникает возможность, при том же объеме использованных трудовых ресурсов (что особенно актуально в условиях наблюдаемого ныне дефицита на рынке труда), производить больший объем товаров и услуг, что, безусловно, способствует более полному достижению предпринимательских целей.

Если оценить доступную статистику по производительности труда, то выясняется, что в периоды шоковых воздействий на экономику России этот показатель менялся сонаправленно с показателем динамики ВВП (табл. 2). В то же время по некоторым секторам изменения происходили отличающимся образом (это как раз и есть проявления турбулентности в экономике).

*Таблица 2*

Индекс производительности труда в ключевых секторах экономики РФ  
(в % к предыдущему году)

Организация	2019	2020	2021	2022
В целом по экономике	102,4	99,6	103,7	96,4
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	106,0	99,9	100,6	107,8
Добыча полезных ископаемых	101,6	95,2	100,7	96,6
Обрабатывающие производства	103,6	104,2	102,6	96,7
Строительство	96,8	100,3	99,7	101,8
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	101,6	104,0	103,8	87,1
Транспортировка и хранение	101,0	89,8	102,8	95,5

*Источник:* Росстат.

Причины этой отличающейся динамики требуют отдельного изучения, в то же время есть достаточно убедительные данные [Плотников 2023], что они зависят от скорости структурных изменений в экономике, т. е. от интенсивности и направленности управленческих импульсов, выдававшихся в периоды макрошоков.

Если говорить о макроструктуре российской экономики, то типовым критическим утверждением о ней является ее «структурная утяжеленность», т. е. высокая доля в валовой добавленной стоимости продукции сырьевых отраслей [Жигунов 2014]. В частности, в качестве одной из проблем структуры российской экономики часто называется ее высокая зависимость от производства и экспорта нефти и газа [Ружинская 2018], мировые цены на которые (особенно после разрушения и блокирования нормального функционирования значительной части российской трубопроводной экспортной инфраструктуры) обладают довольно высокой волатильностью [Гнатюк и др. 2018].

В этой связи интерес представляет анализ доли нефтегазового сектора (табл. 3) в российской экономике. Из доступных статистических данных видно, что макрошок 2020 г. оказал негативное влияние на долю нефтегазового сектора в ВВП. То есть коронакризис не только вызвал негативные изменения в экономике, но также сопровождался положительным эффектом – структурной перестройкой экономики. Но эта структурная перестройка не носила фундаментального характера: она прослеживается лишь в статистике выпуска и достигнута за счет временного (из-за снижения спроса) уменьшения продаж и одновременного снижения цен на энергоносители на мировом рынке. Шок 2022 г. негативного влияния на нефтегазовый сектор не оказал.

Таблица 3

Доля нефтегазового сектора в ВВП РФ (% , в текущих ценах)

Год	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Комментарий
2019	20,6	20,3	17,9	16,8	Стабильно высокая доля
2020	17,2	12,7	13,3	12,9	Шоковое падение со II квартала
2021	17,0	17,2	16,4	16,6	Стабильно высокая доля
2022	22,5	18,8	16,7	15,0	Отсутствие влияния шока
2023	17,0	16,0	17,3	н.д.	Стабильно высокая доля

*Источник:* составлено авторами по данным Росстата.

Напротив, в первом квартале, когда антироссийские санкции анонсировались, доля этого сектора в ВВП РФ резко возросла вследствие активизации экспортных поставок, направленных на создание повышенных запасов углеводородов у потребителей накануне введения запретов на поставки из России.

Основным индикатором успешности деятельности коммерческой организации является ее прибыльность [Козлова 2022]. Эффективно управляемая организация и в кризисных условиях демонстрирует относительно высокую прибыльность, а неэффективное управление сопровождается снижением размера прибыли и даже получением убытков независимо от состояния деловой среды, от степени ее благоприятности для ведения бизнеса. В свою очередь, антикризисное управление организациями направлено, в первую очередь, на восстановление их прибыльности, улучшение финансового состояния [Мухортов 2021].

В таблице 4 приведены данные, иллюстрирующие воздействие турбулентности деловой среды на финансовые результаты деятельности российского бизнеса. Как следует из приведенных данных, макрошоки 2020 и 2022 гг. негативно влияли на финансовые результаты российского бизнеса: падала его рентабельность, уменьшалось сальдо прибылей и убытков. То есть мы наблюдали «классическое» воздействие кризисных явлений на экономику, которое хотя и различалось по разным показателям и по-разному проявлялось в период каждого из макрошоков, тем не менее было достаточно выраженным.

Таблица 4

Финансовые результаты организаций (без субъектов малого бизнеса)

Год	Сальдо прибылей и убытков, млрд руб.	Динамика относительно предыдущего года, %	Рентабельность активов, %	Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг, %
2019	16 633	127,7	5,8	10,8
2020	13 419	76,3	4,1	9,4
2021	33 916	в 2,4 р.	8,9	14,7
2022	25 925	87,4	7,0	14,6

Источник: Росстат.

Подводя промежуточный итог нашего исследования и оценивая результаты краткого анализа воздействия политико-экономической турбулентности на российский бизнес, можно отметить, что это воздействие несомненно. Оно в целом являлось негативным. Это свидетельствует о том, что применявшиеся в иных, «нормальных» условиях подходы к управлению хозяйственной деятельностью в периоды макрошоков, а также в условиях политико-экономической турбулентности, оказываются недостаточно результативными. Следовательно, необходимо их уточнение и разработка рекомендаций, направленных на восстановление результативности управления в рассмотренных нами изменяющихся условиях [Гурьянова 2023].

### *Трансформации управления в условиях политико-экономической турбулентности*

И к экономической системе в целом, и к отдельным хозяйствующим субъектам (организациям) предъявляются противоречивые требования. С одной стороны, они должны гибко подстраиваться под происходящие изменения, адаптироваться к ним, а также меняться изнутри, в частности, за счет внедрения различных инноваций. Этим достигается высокий уровень конкурентоспособности, гарантирующий сохранение и развитие экономических систем и субъектов хозяйствования.

С другой стороны, менеджерам, осуществляющим управление рассматриваемыми системами, приходится действовать в условиях постоянных изменений, которые с позиций теории экономической безопасности позиционируются как угрозы и риски. Реализация этих рисков и угроз ослабляет экономическую безопасность и может привести к снижению жизнеспособности экономических систем различных уровней иерархии, вплоть до их деградации и разрушения, что, например, на уровне отдельных хозяйствующих субъектов проявляется в форме их банкротства. Противодействие рискам и угрозам экономической безопасности направлено на сохранение стабильности, устойчивости экономики.

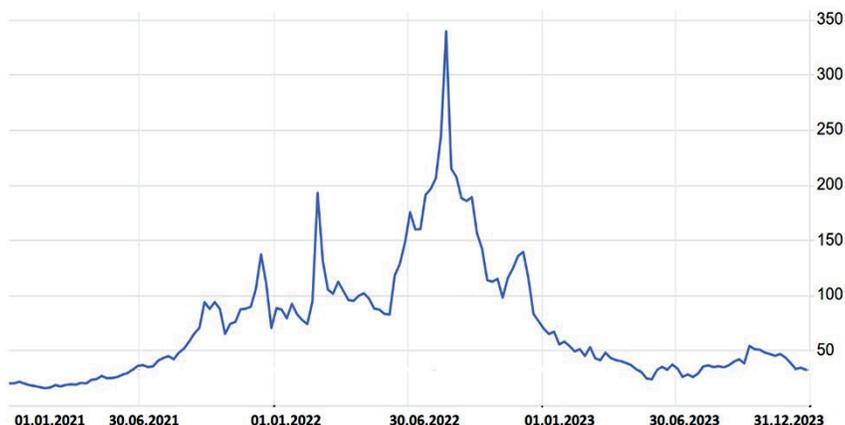
Таким образом, возникает управленческая дилемма: как действовать менеджменту в условиях наблюдаемых изменений? Адаптироваться к ним, изменяя управление и режим осуществления хозяйственной деятельности, или же противостоять этим изменениям, формируя меры противодействия их

негативному влиянию, сохраняя имеющийся, текущий режим осуществления хозяйственной деятельности? Очевидным ответом на эти вопросы видится следующий: надо оценить происходящие изменения, их характер. И далее действовать по простой схеме: если изменения благоприятные, то адаптироваться к ним, если неблагоприятные – напротив – противостоять.

К сожалению, на практике такая логическая конструкция не работает. Это определяется тем обстоятельством, что заранее четко определить характер происходящих изменений затруднительно. В этой связи предпринимаемые менеджментом меры, независимо от имеющихся намерений и представлений о развитии ситуации, которые формируются у менеджеров, могут оказаться как весьма эффективными, так и провальными. Приведем лишь один, иллюстрирующий наши рассуждения пример.

Традиционно в финансовом, логистическом, производственном и иных видах менеджмента принято считать, что снижение уровня запасов сырья и материалов благоприятно сказывается на эффективности хозяйственной деятельности. В запасах иммобилизуются активы, что снижает скорость оборота капитала и негативно сказывается на прибыльности. В рамках реализации этих взглядов, например, была разработана концепция управления закупками и снабжением JIT (just in time – точно в срок), которая в значительном числе случаев продемонстрировала свою высокую эффективность [Курбанов и др. 2017]. В то же время разрыв трансграничных логистических цепочек, который сопровождал и пандемический, и санкционный макрошоки, показал неприменимость такой концепции. Напротив, в выигрышном положении оказались те компании, которые заблаговременно накопили значительные запасы сырья и материалов, чем застраховали свои риски разрыва логистических цепочек.

Еще один пример, близкий к рассмотренному, касается деятельности операторов газового рынка Европы. В последние годы, еще до начала специальной военной операции и фактического отказа европейских правительств от поставок природного газа из России, попытка перехода на рыночные (спотовые) механизмы ценообразования привела к высокой волатильности цен на природный газ. С 2021 г. на газовом рынке Европы началось ценовое ралли (рис. 1). В этой связи операторы газового рынка, опасаясь дальнейшего роста цен, стали ускоренно создавать запасы газа в хранилищах, закупая его по высоким текущим ценам. Экономическая логика такого поведения ка-



*Рис. 1.* Динамика цен на природный газ в ЕС, по данным газового хаба ТТФ (Нидерланды), евро/МВтч  
*Источник:* <https://tradingeconomics.com/commodity/eu-natural-gas>

залась бесспорной. Но после последовавшего за взлетом цен обвала оказалось, что обладание переоцененными (в изменившихся рыночных реалиях) запасами генерирует значительные убытки. То есть принятые решения привели к экономической неэффективности деятельности рассматриваемых компаний.

По существу, описанная нами выше управленческая дилемма аналогична той, с которой сталкивается финансовый инвестор, который ищет ответ на вопрос относительно того, во что вложить имеющиеся у него денежные средства: в низкорисковый и низкодоходный либо в высокорисковый и высокодоходный проект. И в первом, и во втором случае возможно получение низкого результата: в консервативной стратегии – в виде недополученного дохода из-за излишней консервативности, в агрессивной – в виде утраты денег из-за реализованных рисков. Для разрешения этой инвестиционной дилеммы рекомендуется формировать инвестиционный портфель, сбалансированный (в понимании инвестора) по риску и доходности [Шагеев, Перегримова 2017].

По нашему мнению, аналогичный подход может быть предложен и в управлении деятельностью хозяйствующих субъектов в условиях турбулентности, требуется балансировка положительных результатов этой деятельности и сопровождающих ее рисков. А для этого, подобно формированию инвестиционного портфеля, в который включается набор финансовых ин-

струментов, требуется декомпозировать хозяйственную деятельность на проекты. Причем выделять их можно даже применительно к той деятельности, которая является традиционной, т. е. рассматривается как текущая, непроектная.

Примером является массовый выпуск той или иной продукции. Например, Синявинская птицефабрика – крупнейший производитель куриного яйца в России – ежегодно производит и отгружает около 1,5 млрд штук яиц. Т. е. ежедневные отгрузки составляют несколько миллионов штук готовой продукции. Даже с учетом того, что эта продукция отгружается не поштучно, а в групповой упаковке, тем не менее объемы весьма существенны. Как в условиях столь массового производства выделять проекты?

По нашему мнению, это может быть разделение всего сбыта на тот, который осуществляется по долгосрочным контрактам (консервативная часть портфеля проектов), и на тот, который продается на спотовой основе (высокорисковая, но и, потенциально, особенно в условиях наблюдавшегося со второй половины 2023 г. резкого роста цен на куриное яйцо, высокодоходная часть портфеля проектов). Аналогичным образом долгосрочные контракты, заключенные с различными торговыми сетями, естественно, несколько отличаются по своим характеристикам, поэтому и консервативная часть такого портфеля проектов также диверсифицируется.

### *Заключение*

Таким образом, проведенное исследование привело нас к выводу, что наблюдаемая сегодня в российской экономике политико-экономическая турбулентность приводит к слабопредсказуемым последствиям для хозяйствующих субъектов. Изменения среды хозяйствования могут приводить как к существенному росту результатов их деятельности, так и к провалам. При этом данные последствия не всегда коррелируют с качеством управления, с принимаемыми менеджментом решениями. Это обусловлено высокой неопределенностью.

В этих условиях наиболее разумным шагом, по нашему мнению, является диверсификация деятельности хозяйствующих субъектов, которая реализуется через внедрение проектного подхода к управлению. Его использование позволяет формировать сбалансированный по рискам и ожидаемым результатам портфель проектов, нивелирующий как положительные, так и неблагоприятные изменения среды хозяйствования.

*Благодарности*

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 23-28-10076, <https://rscf.ru/project/23-28-10076/>; гранта Санкт-Петербургского научного фонда.

*Acknowledgements*

The research was carried out under the grant of the Russian Science Foundation No. 23-28-10076, <https://rscf.ru/project/23-28-10076/>; grant of the St. Petersburg Science Foundation.

*Литература*

---

- Воронков 2022 – *Воронков С.С.* Турбулентность – одна из нерешенных проблем современной физики (краткий обзор) // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2022. № 3. С. 77–85.
- Гнатюк и др. 2018 – *Гнатюк А.А., Комлев С.Л., Ляховненко Д.С., Фридман Г.М.* Математическое моделирование Европейского газового рынка: прогнозирование цен форвардных газовых контрактов на торговых площадках // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 1 (109). С. 14–19.
- Гурьянова 2023 – *Гурьянова Д.А.* Трансформация менеджмента организаций под воздействием современной турбулентности в экономике // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 4 (58). С. 25–29.
- Донцова, Трифонов 2024 – *Донцова О.И., Трифонов П.В.* Определение перечня уязвимых сфер промышленного развития с низким экономическим потенциалом до принятия антироссийских санкций // Инновации и инвестиции. 2024. № 1. С. 423–427.
- Жигунов 2014 – *Жигунов В.П.* Антикризисное и противочиклическое регулирование национальной экономики и его влияние на экономический рост // Управленческое консультирование. 2014. № 2 (62). С. 178–187.
- Козлова 2022 – *Козлова Н.И.* Преимущества и ограничения передовых подходов к управлению стоимостью бизнеса // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2022. № 1 (51). С. 18–23.
- Королева 2016 – *Королева А.М.* Эффекты мультипликации и акселерации в современной Российской экономике // Общество: политика, экономика, право. 2016. № 5. С. 110–112.
- Курбанов и др. 2017 – *Курбанов А.Х., Курбанов Т.Х., Шаламов Д.В.* Эволюция инструментария логистики и его роль в принятии управленческих решений // Логистика. 2017. № 7. С. 40–44.
- Кучина 2005 – *Кучина Е.В.* О взаимосвязи производительности труда и кон-

- курентоспособности в условиях рынка // Вестник Курганского государственного университета. 2005. № 3 (3). С. 174–176.
- Манушин 2013 – *Манушин Д.В.* Новый взгляд на понятие «Кризис» // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 15 (318). С. 17–24.
- Мухортов 2021 – *Мухортов Д.В.* Управление доходностью организации в рамках повышения финансовой устойчивости // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2021. № 4 (50). С. 27–31.
- Николаев 2023 – *Николаев Н.А.* Метод повышения эффективности деятельности работника на основе снижения непродуктивных затрат // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 120–128.
- Плотников 2023 – *Плотников В.А.* Структурные трансформации российской экономики под воздействием шоков и национальная экономическая безопасность // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 1. С. 15–25.
- Плотников, Вертакова 2010 – *Плотников В.А., Вертакова Ю.В.* Системный подход в оценке путей преодоления финансово-экономического кризиса // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. 2010. № 3 (27). С. 213–224.
- Плотников, Харламов 2023 – *Плотников А.В., Харламов А.В.* Направления нейтрализации негативного влияния неэкономических шоков на реальный сектор экономики России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 50–58.
- Ружинская 2018 – *Ружинская Т.И.* Уровень зависимости экономики России от цен на нефть и газ // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 6. № 5. С. 65–75.
- Смешко и др. 2023 – *Смешко О.Г., Плотников В.А., Вертакова Ю.В.* Государственная инвестиционная политика как инструмент преодоления угроз национальной экономической безопасности, вызванных антироссийскими санкциями // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 7. С. 747–762.
- Сопилко, Горбачева 2022 – *Сопилко Н.Ю., Горбачева В.В.* HR-аналитика в контексте повышения производительности труда на отраслевых предприятиях // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. № 4. С. 8–19.
- Шагеев, Перегримова 2017 – *Шагеев Д.А., Перегримова И.М.* Разработка сбалансированного управленческого решения по формированию инвестиционного портфеля для физического лица в историческом и современном аспекте // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2017. Т. 11. № 1. С. 86–98.
- Юсуфова 2020 – *Юсуфова А.М.* Шоки внешней среды и жизнеспособность организаций // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 3 (45). С. 23–26.

## References

---

- Dontsova, O.I. and Trifonov, P.V. (2024), "Determining a list of vulnerable areas of industrial development with low economic potential before the adoption of anti-Russian sanctions", *Innovations and Investments*, no. 1, pp. 423–427.
- Gnatyuk, A.A., Komlev, S.L., Lyakhovnenko, D.S. and Friedman, G.M. (2018), "Mathematical modeling of the European gas market: forecasting of forward gas prices on virtual trading points", *Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*, no. 1 (109), pp. 14–19.
- Guryanova, D.A. (2023), "Transformation of organizations' management under the influence of modern turbulence in the economy", *Theory and practice of the service: economics, social sphere, technology*, no. 4 (58), pp. 25–29.
- Koroleva, A.M. (2016), "Effects of animation and acceleration in the modern Russian economy", *Society: politics, economics, law*, no. 5, pp. 110–112.
- Kozlova, N.I. (2022), "Concerning the advanced value-based management approaches' benefits and drawbacks", *Theory and practice of the service: economics, social sphere, technology*, no. 1 (51), pp. 18–23.
- Kuchina, E.V. (2005), "On the relationship between labor productivity and competitiveness in market conditions", *Bulletin of the Kurgan State University*, no. 3 (3), pp. 174–176.
- Kurbanov, A.Kh., Kurbanov, T.Kh. and Shalamov, D.V. (2017), "Evolution of logistics instrumentation and its role in management decision-making", *Logistics*, no. 7, pp. 40–44.
- Manushin, D.V. (2013), "A new look at the concept of 'Crisis'", *Economic analysis: theory and practice*, no. 15 (318), pp. 17–24.
- Mukhortov, D.V. (2021), "Managing the profitability of the organization within the framework of increasing financial sustainability", *Theory and practice of the service: economics, social sphere, technology*, no. 4 (50), pp. 27–31.
- Nikolaev N.A. (2023), "Method of increasing the efficiency of an employee on the basis of reducing costs for non-productive work", *Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*, no. 1 (139), pp. 120–128.
- Plotnikov, V.A. (2023), "Structural transformations of the Russian economy under the influence of shocks and national economic security", *Vector of Science of Tolyatti State University. Series: Economics and Management*, no. 1, pp. 15–25.
- Plotnikov, V.A. and Vertakova, Yu.V. (2010), "A system approach to assessing ways to overcome the financial and economic crisis", *Modern technologies. System analysis. Modeling*, no. 3 (27), pp. 213–224.
- Plotnikov, A.V. and Kharlamov, A.V. (2023), "Directions for neutralizing the negative impact of non-economic shocks on the real sector of the Russian economy", *Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*, no. 1 (139), pp. 50–58.
- Ruzhinskaya, T.I. (2018), "The level of dependence of the Russian economy on export prices for oil and gas", *Economics and management: problems, solutions*, vol. 6, no. 5, pp. 65–75.
- Shageev, D.A. and Peregrimova, I.M. (2017), "Development of the balanced managerial decision on formation of an investment portfolio for an individual in his-

- torical and modern aspect”, *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*, vol. 11, no. 1, pp. 86–98.
- Smeshko, O.G., Plotnikov, V.A. and Vertakova, Yu.V. (2023), “State investment policy as a tool to overcome threats to national economic security caused by anti-Russian sanctions”, *Economics and Management*, vol. 29, no. 7, pp. 747–762.
- Sopilko, N.Yu. and Gorbacheva, V.V. (2022), “HR analytics in the context of increasing labor productivity at industry companies”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 8–19.
- Voronkov, S.S. (2022), “Turbulence is one of the unsolved problems of modern physics (short review)”, *Journal of Science and Education of the North-West Russia*, no. 3, pp. 77–85.
- Yusufova, A.M. (2020), “Environmental shock and viability of organizations”, *Theory and practice of the service: economics, social sphere, technology*, no. 3 (45), pp. 23–26.
- Zhigunov, V.P. (2014), “Anti-crisis and anti-cyclic regulation of national economy and its Influence on economic growth”, *Administrative consulting*, no. 2 (62), pp. 178–187.

### *Информация об авторах*

*Дарина А. Гурьянова*, ПАО «Техприбор», Санкт-Петербург, Россия; 196128, Россия, Санкт-Петербург, ул. Варшавская, д. 5А; darina\_gur95@mail.ru

*Владимир А. Плотников*, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; 190000, Россия, Санкт-Петербург, пр. Лермонтовский, д. 44А; Plotnikov\_2000@mail.ru

### *Information about authors*

*Darina A. Guryanova*, Tekhpribor PJSC, Saint Petersburg, Russia; bld. 5A, Varshavskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 196128; darina\_gur95@mail.ru

*Vladimir A. Plotnikov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, chief researcher, Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint Petersburg, Russia; bld. 44A, Lermontovskii Avenue, Saint Petersburg, Russia, 190000; Plotnikov\_2000@mail.ru

## Особенности социального предпринимательства в сфере культуры

Анастасия А. Плюхина

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, pluhina.a@rggu.ru*

*Аннотация.* На сегодняшний день социальное предпринимательство является одним из наиболее динамично развивающихся видов предпринимательской деятельности и выступает, наряду с государственными структурами, драйвером социокультурных изменений в обществе. Используя предпринимательский подход, социальные предприниматели решают актуальные социальные проблемы и действуют, исходя из общественных интересов. Возможность оперативного реагирования на возникающие запросы общества, удовлетворение потребностей разных категорий населения, предоставление равного доступа и новых возможностей, способствующих социально-экономической адаптации и построению инклюзивного общества, являются определяющими для развития института социального предпринимательства. Специфика такого вида деятельности определяется конкретной сферой, в рамках которой реализуются, к примеру, социокультурные проекты. Рост интереса к сфере культуры и тенденция активной поддержки проектов в данной сфере обусловили цель настоящей статьи – анализ особенностей социокультурного предпринимательства.

*Ключевые слова:* социальное предпринимательство, предпринимательская деятельность, сфера культуры, социокультурный проект, социальная ценность, инклюзивное общество

*Для цитирования:* Плюхина А.А. Особенности социального предпринимательства в сфере культуры // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 85–99. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-85-99

## Features of social entrepreneurship in the field of culture

Anastasiya A. Plyukhina

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, pluhina.a@rggu.ru*

*Abstract.* Today, social entrepreneurship is one of the most dynamically developing types of entrepreneurial activity and acts, along with government agencies, as a driver of sociocultural changes in society. Using an entrepreneurial approach, social entrepreneurs solve pressing social challenges and act

in the public interest. The ability to quickly respond to emerging demands from society, meet the needs of different categories of the population, provide equal access and new opportunities that promote socio-economic adaptation and build an inclusive society are decisive for the development of the institution of social entrepreneurship. The specific nature of such activity is dependent on the particular field, within which, for example, sociocultural projects are implemented. The growing interest in the cultural sphere and the trend of active support for projects in that area determined the purpose of the article – an analysis of the characteristics of sociocultural entrepreneurship.

*Keywords:* social entrepreneurship, entrepreneurship, cultural sphere, sociocultural project, social value, inclusive society

*For citation:* Plyukhina, A.A. (2024), “Features of social entrepreneurship in the field of culture”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 85-99, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-85-99

## *Введение*

Государство неизбежно сталкивается с необходимостью решения широкого спектра социальных проблем, поиска и применения методов социальной поддержки. Преимущественно это касалось помощи жертвам стихийных бедствий (пожары, наводнения) и чрезвычайных ситуаций (голод, войны, эпидемии), а также оказания помощи социально уязвимым категориям населения.

На современном этапе развития общества становится все более актуальным вопрос создания новых инструментов и механизмов регулирования социальных отношений в соответствии с меняющимися условиями, способствующими экономическому развитию и созданию более устойчивого общества [Сопилко и др. 2017].

Следует признать, что развитие института социального предпринимательства в России становится, а в некоторых странах уже стало, важнейшей составляющей частью политики государства [Плюхина 2018].

Рассматривая российскую практику, мы видим, что официальное признание данный вид деятельности получил не так давно. Согласно принятому в 2019 г. законодательству, социальное предпринимательство – предпринимательская деятельность, направленная на достижение общественно полезных целей, способствующая решению социальных проблем граждан и

общества и осуществляемая в соответствии с условиями, предусмотренными частью 1 статьи 24.1 ФЗ № 245 от 26.07.2019 г.<sup>1</sup>

Исследования социального предпринимательства консолидируются, главным образом, в таких сферах, как социальное обеспечение, образование, здравоохранение, занятость, и лишь в небольшой степени затронута социокультурная сфера [Калинина 2017].

Цель данной статьи – анализ особенностей социального предпринимательства в сфере культуры.

Для реализации поставленной цели необходимо:

- проанализировать литературу и рассмотреть различные подходы к определению термина «социальное предпринимательство»;
- дать определение понятия «социальное предпринимательство»;
- выделить аспекты взаимодействия социального предпринимательства и сферы культуры;
- провести обзор существующих социокультурных проектов в России и за рубежом.

### *Сущность и особенности социального предпринимательства*

Понятие социального предпринимательства (СП) появилось относительно недавно и на данный момент в научных исследованиях нет единого мнения об определении данного вида деятельности. Трактовка зависит от научного направления, которого придерживаются ее авторы. Одно из самых первых и наиболее распространенных определений принадлежит Грегори Дизу, который в 1990-х гг. впервые представил социальное предпринимательство как «применение лучших практик традиционного предпринимательства для реализации социальной миссии» [Dees 1998].

Все чаще термин «социальное предпринимательство» используется в качестве обобщающего для организаций, которые занимаются производством и продажей товаров, а также оказанием услуг и внедряют инновации в социальных целях.

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 26.07.2019 № 245-ФЗ (посл. ред.) «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации в части закрепления понятий “социальное предпринимательство”, “социальное предприятие”». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_329995/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_329995/) (дата обращения 18 января 2024).

Есть сходства между «классическим» предпринимательством и социальным, в частности, получение прибыли, рисковый характер деятельности, использование творческого подхода и/или инноваций в деятельности.

Важность инноваций была обоснована Й. Шумпетером в начале двадцатого века. Он отмечал, что в развитии предпринимательства инновации имеют важное значение для любого вида предпринимательской деятельности, которая обеспечивает экономический рост. Он также считал, что инновации играют определяющую роль для получения прибыли, и выделил пять типов инноваций [Шумпетер 2008]:

- 1) новый или улучшенный продукт;
- 2) новый или улучшенный процесс;
- 3) открытие нового рынка;
- 4) приобретение нового источника поставок сырья или полуфабрикатов;
- 5) организационные изменения.

Перечисленные типы инноваций по-прежнему актуальны и используются социальными предпринимателями.

Концепция социального предпринимательства связана с институциональными инновациями, возникающими в форме новых типов организаций, а также с влиянием деятельности этих организаций на существующие институты. Таким образом, СП можно рассматривать как меняющий свой институциональный контекст, включая не только социальные, но и культурные последствия [Попов и др. 2017].

Ряд исследователей предполагают, что социальные предприятия отличаются от волонтерских организаций и находятся за пределами государственного сектора, но могут иметь связи с ним [Birch, Whittam 2008; Bussell, Forbes 2006]. Социальные предприятия являются компонентом «социальной экономики», которая относится к третьему сектору – сектору услуг, и может включать общественные группы, ассоциации взаимопомощи и зарегистрированные благотворительные организации. Социальное предприятие определяется Джоном Томпсоном и Бобом Доэрти [Thompson, Doherty 2006] как «организации, ищущие бизнес-решения социальных проблем». Социальное предпринимательство – это бизнес, который занимается производством и продажей товаров, а также оказанием услуг с целью использования своей прибыли (реинвестирования) для решения ряда социокультурных, экономических или экологических проблем.

В зависимости от институционального контекста и истории, концепция социального предпринимательства принимает разные значения. Англосаксонская традиция уделяет больше

внимания характеристикам бизнеса и новым способам работы в рыночной экономике [Young, Lescy 2014]. Данный подход рассматривает СП как деятельность, сочетающую в себе черты коммерческих и некоммерческих предприятий [Alter 2007]. В рамках этой концепции СП в сфере культуры и искусства описывается как баланс между художественными и культурными, социальными и экономическими целями [McQuilten et al. 2020]. Европейский подход [Defourny, Nyssens 2017] также мобилизует социальные и экономические аспекты, но добавляет третий, вытекающий из европейской традиции социальной экономики и третьего сектора, – аспект управления.

Еще одно отличие европейского подхода от англосаксонского заключается в причинах возникновения социального предпринимательства. В то время как англосаксонская традиция склонна объяснять возникновение СП результатом неудач государства и рынка, европейский подход предпочитает объяснение СП как контекстуально сформированного и находящегося под влиянием различных институтов, которые в определенные моменты теряют свою актуальность и заменяются другими институтами, выполняющими сходные функции.

В обеих традициях социальные предприятия часто рассматриваются как гибриды, сочетающие в себе различную логику. В сфере культуры и искусства дебаты о гибридизации СП указывают на наличие социальных, экономических, политических, творческих и художественных логик/целей в различном сочетании.

Одна из первых организаций, занимающаяся поддержкой СП в Великобритании (Social Enterprise UK – SEUK), определила ряд особенностей данного вида предпринимательской деятельности:

- наличие четкой социальной, культурной или экологической миссии;
- большая часть дохода формируется за счет производства и продажи товаров и/или оказания услуг;
- большая часть полученной прибыли реинвестируется;
- сохраняется автономность и может использовать свой капитал, а также самостоятельно принимать решения по реализации социокультурных проектов;
- будучи подотчетными и прозрачными СП, таким образом, фундаментально отличаются от традиционных коммерческих предприятий из-за своей направленности на социальную миссию, и это не в меньшей степени справедливо для творческого и культурного секторов, которые имеют более явную социальную миссию, чем предприятия, работающие в частном секторе.

Резюмируя вышесказанное, можно выделить четыре основных группы подходов к определению сущности современного социального предпринимательства (табл. 1).

Таблица 1

Основные подходы к современному пониманию  
социального предпринимательства

Подход к пониманию сущности социального предпринимательства	Трактовка социального предпринимательства
Подход 1: СП содержит обязательный инновационный компонент, который служит источником долгосрочных социальных изменений и получения положительного социального результата	«Мы рассматриваем социальное предпринимательство в широком смысле как процесс, связанный с новаторскими методами использования и комбинации ресурсов, который ориентирован на возможность стимулирования социальных изменений и/или удовлетворения социальных потребностей общества» ( <i>Johanna Mair and Ignasi Marti</i> )
Подход 2: СП является источником социальных трансформаций в обществе	«Социальное предпринимательство – это разработка, оценка и поиск новых возможностей для радикальных социальных преобразований, которые осуществляются самоотверженными, преданными своему делу людьми» ( <i>Dave Roberts and Christine Woods</i> )
Подход 3: СП представляет собой комбинацию достижения двойного эффекта – социокультурного и экономического (иногда экологического)	«Я определяю социальное предпринимательство как процесс, включающий в себя выявление конкретной социальной проблемы и конкретные методы ее решения, оценку степени социального влияния, бизнес-модели и устойчивости проекта, а также создание коммерческой структуры (ориентированной на выполнение социальной миссии) или некоммерческой структуры (выполняющей бизнес-задачи), обеспечивающей двойной (или тройной) результат» ( <i>Jeffrey Robinson and Kai Hockerts</i> )
Подход 4: СП строится на личных качествах человека, реализующего проект в данной сфере (креативность и творческий подход, смелость и настойчивость)	Социальные предприниматели характеризуются совершенно особыми чертами: крепкими моральными устоями ( <i>Bill Drayton</i> ), особыми лидерскими качествами ( <i>John Thompson, Geoff Alvy and Ann Lees</i> ) и стремлением реализовать желаемое ( <i>David Bornstein</i> ). Предприниматели верят в то, что могут успешно достичь своих целей, и получают поддержку у тех, кто разделяет их представление о лучшем будущем.

Источник: составлено автором.

Разнообразие трактовок термина «социальное предпринимательство» и попытки определить сущность данного вида деятельности наглядно демонстрирует, что эта область научного исследования быстро растет и меняется.

### *Взаимосвязь социального предпринимательства и сферы культуры*

С ростом внимания к творческим индустриям наблюдается тенденция увеличения числа социальных предприятий, связанных со сферой культуры и искусства.

Социальное предпринимательство в сфере культуры определяется как организации, производящие «товары и услуги, которые направляют выразительные потребности и эстетические чувства» [Barbieri et al. 2012], а также организации, сочетающие художественный и эстетический аспект с экономическим, стремясь реформировать социальные и производственные отношения [Marques 2021].

Социальное вмешательство в сфере культуры оказывает эффект социальной интеграции. С одной стороны, предлагая стратегии вмешательства, альтернативные традиционным, а с другой – продвигая ценность различий в обществе, в частности для социально уязвимых категорий населения.

Если рассматривать конкретную сферу реализации СП, то необходимо учитывать культурные и экономические особенности каждого региона. Например, в некоторых районах и областях могут быть развиты культурные центры, музеи и театры, которые могут стать основой для создания социальных предприятий и способствовать развитию местного сообщества.

Взаимосвязь социального предпринимательства и сферы культуры можно рассмотреть в нескольких аспектах.

Во-первых, раскрытие и реализация творческого потенциала общества, а также сохранение культурного наследия. Социальное предпринимательство играет важную роль в сохранении исторического наследия, местных культурных традиций и обычаев, оказывает поддержку творчеству и инноваций в сфере культуры. Это может включать в себя создание социокультурных проектов, направленных на поддержку традиционных искусств, ремесел, исторических памятников или организацию культурных мероприятий, а также развитие культурных центров и музеев, которые способствуют изучению и сохранению культурного наследия.

Во-вторых, создание дополнительных рабочих мест и развитие местных сообществ: многие СП в сфере культуры и искусства реализуют социокультурные проекты, создавая рабочие места и стимулируя развитие регионов, поскольку социокультурные проекты, такие как театры, галереи, музеи, могут стать одним из важнейших источников притока капитала для местных сообществ.

В-третьих, образование и просвещение: социокультурные проекты, реализованные СП в сфере культуры, могут быть использованы для обучения и просвещения населения, особенно молодежи (образовательные программы, фестивали, выставки и мастер-классы).

В-четвертых, укрепление равенства и борьба с дискриминацией. Реализация социокультурных проектов в сфере культуры, объединяющих различные группы населения, позволит сформировать более инклюзивное общество, снизить социальную напряженность, стимулируя взаимное уважение, а также сотрудничество, что в конечном итоге содействует обеспечению роста благосостояния общества.

В-пятых, реализация принципов устойчивого развития, в том числе экологический аспект. В данном пункте необходимо отметить роль сферы культуры как инструмента и движущей силы устойчивого развития согласно отчету ЮНЕСКО. Выделенный ряд показателей и индикаторов (рис. 1), таких как окружающая среда и ее устойчивость, благополучие, знания и навыки, а также обеспечение интеграции и участия – предполагает довольно тесное взаимодействие социальной и культурных сфер. Они вовлекают более широкое сообщество в процессы принятия решений и обеспечивают социокультурную деятельность и открывают новые возможности (в том числе трудоустройства) в местах, где эти возможности часто ограничены. Создание социального предприятия в сфере культуры может дать его основателю возможность воплотить свои идеи во что-то, что обеспечит рабочими местами, одновременно оказав положительное влияние на место, где они живут. Это может стать важным опытом обучения, который предлагает личное и профессиональное развитие людям, которые в противном случае могли бы иметь ограниченный доступ к такого рода возможностям. Сосредоточив внимание на работе с конкретными категориями населения и для него, социальные предприятия могут укрепить социальную структуру сообществ, в которых они работают, и служить гарантом долгосрочных позитивных изменений.



Рис. 1. Показатели вклада сферы культуры в реализацию Повестки–2030  
 Источник: составлено по данным отчета ЮНЕСКО  
 «Культура. Показатели до 2030 г.»<sup>2</sup>

Рассмотрим несколько примеров проектов в сфере культуры, которые иллюстрируют выделенные выше аспекты.

«Взаимодействие» – это социокультурный проект, в рамках которого приглашенные режиссеры, драматурги и артисты работают над постановками с актерами с синдромом Дауна. Проект включает в себя различные форматы (театральные постановки, тренинги, художественные ролики, документальные фильмы, театральные занятия) и успешно реализуется с 2016 г. Среди задач проекта:

...просвещение общественности, распространение информации о способностях и потенциале людей с синдромом Дауна и, как следствие, предоставление людям с синдромом Дауна дополнительных возможностей для социализации, получения достойно-

<sup>2</sup> Culture | 2030 indicators. Paris: UNESCO, 2019. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562> (дата обращения 22 января 2024).

го образования и трудоустройства. Достижение целей проекта не только существенно улучшит качество жизни людей с синдромом Дауна и их семей, но и в долгосрочной перспективе будет способствовать формированию толерантной социальной среды, в которой каждый человек вне зависимости от возможностей здоровья может чувствовать себя полноценной и свободной личностью<sup>3</sup>.

«Упсала-Цирк» – инновационный социокультурный проект, основанный в 2000 г. в Санкт-Петербурге. Миссия проекта отражается в

...раскрытии творческого потенциала и созидательного начала в каждом человеке, а цель – изменение жизненного сценария и социального статуса детей и подростков с помощью современного циркового творчества<sup>4</sup>.

Через соединение творческого и социального начал «Упсала-Цирк» стремится дать подросткам из групп социального риска и детям с особенностями развития эффективные инструменты для социализации в обществе и способствовать их внутреннему развитию и росту.

«Архидети» – социокультурный проект, основанный в Татарстане в 2008 г., сейчас известен по всей России. Проект объединяет детей и подростков из совершенно разных жизненных условий для развития творческого потенциала. Цель проекта – развивать таланты, получать новые знания в области искусства и открывать неограниченные возможности посредством создания уникальных арт-объектов. Под эгидой проекта проводятся лагерь «Архисмена», архитектурный проект «Море за поворотом», а также множество других образовательных мастерских и креативных мероприятий.

Музейно-творческий кластер «Коломенский посад» является социокультурным проектом, реализуемым с помощью принципов и подходов социального предпринимательства. Цель проекта заключается в сохранении и реновации исторического города Коломна через культуру и туризм.

Интересен опыт взаимодействия коммерческих компаний и социальных предприятий в создании совместного социокуль-

---

<sup>3</sup> Взаимодействие. Инклюзивный кино-театральный проект. URL: <https://exactlyawards.ru/works/view/139> (дата обращения 6 февраля 2024).

<sup>4</sup> Упсала-Цирк. URL: <https://upsalacircus.ru/> (дата обращения 6 февраля 2024).

турного проекта. Так, российский бренд аксессуаров и одежды “Agyu Praht” и представители СП-Центра «Антон тут рядом» в 2023 г. разработали и выпустили коллекцию сумок с дизайном, вдохновленным рисунками студентов центра. Необходимо отметить, что это уже третья совместная коллаборация, часть средств от продажи которой направляется на реализацию программ поддержки и помощи людей с аутизмом.

Показательным является зарубежный опыт реализации СП в сфере культуры. Когда в 1980-е гг. лауреат премии «Фонда Шваба» Андреас Хайнеке работал на радиостанции, его попросили переобучить журналиста, ослепшего после автомобильной аварии.

В его голове были определенные образы об этом человеке. Затем дверь открылась, и появился красивый молодой парень, который спросил его, хочет ли он кофе. И тут он понял, что столкнулся со всеми своими стереотипами<sup>5</sup>,

– рассказала его коллега А. Мейер, руководитель проекта «Диалог в темноте».

Вскоре после этого А. Хайнеке запустил социокультурный проект «Диалог в темноте», чтобы бросить вызов представлениям общества о слепоте. Его организация, социальное предприятие «Диалог», предлагает выставки и бизнес-обучение в полной темноте, создавая рабочие места для слепых, инвалидов и обездоленных во всем мире. В рамках реализации проекта работают незрячие гиды, которые проводят посетителей через обстановку в полной темноте, где они учатся взаимодействовать без зрения, помогая изменить отношение к инвалидности. Выставку посетили более 7 млн человек из 30 стран, что с 1988 г. дало рабочие места более 7000 людям с ограниченными возможностями по зрению.

В своей статье «Повестка дня» для Всемирного экономического форума А. Хайнеке написал, что пришло время для большего количества «артепренеров» – термин, по его словам, «который может относиться к людям, которые выполняют свою социальную миссию с помощью художественных средств и соз-

---

<sup>5</sup> Dialogue in the Dark: Exhibition reveals what it's like to be blind. URL: <https://www.smh.com.au/entertainment/art-and-design/dialogue-in-the-dark-what-its-like-to-be-blind-20161226-gthw4w.html> (дата обращения 15 января 2024).

дают модели, которые являются инновационными, масштабируемыми и измеримыми»<sup>6</sup>.

Рена Эффенди – азербайджанский фотограф, чьи работы объединены в проект, изображающий социально-экономические последствия глобализации для маргинализированных сообществ по всему миру и прославляют силу человеческого духа.

Эффенди посвятила свою сессию в Давосе–2020 рассказу трогательной истории одного 50-летнего мужчины, который боролся за спасение своих семи внуков-сирот в Сирии и которого она никогда не встречала. Есть причина, по которой Рена Эффенди захотела поделиться этой историей. По ее словам, поскольку мы больше полагаемся на Четвертую промышленную революцию, мы теряем сочувствие. «Лица исчезают за данными, моя работа – вернуть эти лица»<sup>7</sup>, – сказала она в своем выступлении.

“Art-Switch” – социокультурный проект, который был запущен предпринимателем Параг Шахом в 2005 г. в Лондоне, способствует открытию индустрии искусства, поскольку она часто предназначена для элиты. В интервью для газеты “The Guardian” П. Шах объясняет, что мир искусства – это «закрытая дверь для непосвященных, с неясными, а иногда и произвольными ценами, которые наполняют карманы богатых дилеров»<sup>8</sup>.

На веб-сайте проекта представлен онлайн-каталог произведений искусства – это база данных, обращаясь к которой клиенты могут покупать и/или брать напрокат произведения современного искусства по приемлемым ценам. При таком подходе искусство становится доступным для тех, кто владеет им или берет его взаймы. В то же время художникам платят как за процесс аренды, так и за возможную продажу, что может увеличить общий доход арт-сообщества.

Благодаря тому, что проект уделяет особое внимание культурному развитию арт-сообщества, осведомленности и трудо-

---

<sup>6</sup> How arts and culture can serve as a force for social change. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/how-arts-and-culture-can-serve-as-a-force-for-social-change/> (дата обращения 17 января 2024).

<sup>7</sup> This man travelled to Syria to rescue his 7 orphaned grandchildren. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/rena-effendi-photography-syria-refugees-children-man-rescued-grandchildren/> (дата обращения 17 января 2024).

<sup>8</sup> Art-Switch Lets Clients and Businesses Borrow First. URL: <https://www.trendhunter.com/trends/art-switch> (дата обращения 17 января 2024).

устройству, искусство становится неотъемлемой частью жизни людей.

Таким образом, можно отметить, что социальное предпринимательство в сфере культуры будет способствовать устойчивому развитию, образованию, социальному благополучию и культурному разнообразию.

Определилась тенденция появления нового класса предпринимателей: творческих социальных предпринимателей, целью которых является создание положительного социального, культурного и/или экологического воздействия и получение прибыли. Творческие социальные предприниматели создают рыночный спрос на свои товары и услуги, а также способствуют динамичному сдвигу в культурной устойчивости и социальной справедливости.

### *Заключение*

Социальные предприятия – это не просто общественный бизнес, они являются катализаторами перемен и побуждают переосмыслить значение и цель предпринимательства. Отдавая приоритет социальному воздействию, этическим практикам и устойчивости, социальные предприятия меняют отрасли, расширяют возможности сообществ и вдохновляют работать над более справедливым, инклюзивным и устойчивым будущим.

В одном из последних отчетов Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) особое внимание уделено социально-экономическим аспектам культуры, увеличению вклада социального предпринимательства в сферу культуры, что позволит реализовать большее количество проектов.

Поскольку социальное предпринимательство продолжает развиваться, а креативный сектор экономики активно набирает обороты, несомненно, будет появляться все большее количество социальных предприятий, реализующих социальные проекты в сфере культуры и искусства. Объединение усилий на общей социально-экономической и культурной платформе – это необходимый шаг к становлению социально-ориентированного сектора экономики, в том числе и культурной экономики.

## Литература

---

- Калинина 2017 – *Калинина Л.Л.* Активизация социальных функций российского предпринимательского сектора как условие построения социального государства // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2017. № 3 (9). С. 61–71.
- Плюхина 2018 – *Плюхина А.А.* Экономическое содержание и принципы функционирования современного социального предпринимательства // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2018. № 1 (25). С. 31–39.
- Попов и др. 2017 – *Попов Е.В., Веретенникова А.Ю., Козинская К.М.* Социальное предпринимательство как объект институционального анализа // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2017. Т. 12. № 3. С. 360–374. DOI: 10.17072/1994-9960-2017-3-360-374.
- Сопилко и др. 2017 – *Сопилко Н.Ю., Орлова А.Ф., Лисицкая С.М.* Теоретические основы экономики устойчивого развития. М.: Рос. ун-т дружбы народов (РУДН), 2017. 165 с.
- Шумпетер 2008 – *Шумпетер Й.А.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия М.: Эксмо, 2008. 864 с. (Антология экономической мысли).
- Alter 2007 – *Alter K.* Social Enterprise Typology // *Virtue Ventures LLC*. 2007. Vol. 12 (1). P. 1–124.
- Barbieri et al. 2012 – *Barbieri N., Fina X. and Subirats J.* 2012. Culture and Urban Policies: Dynamics and Effects of Cultural Third Sector Interventions in Barcelona // *Métropoles*. 2012. Vol. 11. P. 1–21. DOI: 10.4000/metropoles.4605.
- Birch, Whittam 2008 – *Birch K., Whittam G.* The third sector and the regional development of social capital // *Regional Studies*. 2008. Vol. 42 (3). P. 437–450.
- Bussell, Forbes 2006 – *Bussell H., Forbes D.* Understanding the volunteer market: the what, where, who, and why of volunteering // *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2006. Vol. 7 (3). P. 244–257.
- Dees 1998 – *Dees J.G.* The meaning of “social entrepreneurship”. Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University, 1998.
- Defourny, Nyssens 2017 – *Defourny, J., Nyssens M.* Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models // *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2017. Vol. 28 (6). P. 2469–2497. DOI: 10.1007/s11266-017-9884-7.
- Marques 2021 – *Marques J.* 2021. Transformar o mundo pelo trabalho, pela estética e pela política: uma análise de coletivos teatrais como utopias reais // *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 2021. Vol. 124. P. 157–178. DOI: 10.4000/rccs.11669.
- McQuilten et al. 2020 – *McQuilten G., Warr D., Humphery K., Spiers A.* Ambivalent Entrepreneurs: Arts-Based Social Enterprise in a Neoliberal World // *Social Enterprise Journal*. 2020. Vol. 16 (2). P. 121–140. DOI: 10.1108/SEJ-03-2019-0015.
- Thompson, Doherty 2006 – *Thompson J.L., Doherty B.* The diverse world of Social Enterprise: A collection of Social Enterprise stories // *International Journal of Social Economics*. 2006. Vol. 33 (5–6). P. 361–375.
- Young, Lecy 2014 – *Young D., Lecy J.* Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors // *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2014. Vol. 25 (5). P. 1307–1332. DOI: 10.1007/s11266-013-9396-z.

## References

---

- Alter, K. (2007), “Social Enterprise Typology”, *Virtue Ventures LLC*, no. 12 (1), pp. 1–124.
- Barbieri, N., Fina, X. and Subirats, J. (2012), “Culture and Urban Policies: Dynamics and Effects of Cultural Third Sector Interventions in Barcelona”, *Métropoles*, no. 11, pp. 1–21, DOI: 10.4000/metropoles.4605.

- Birch, K. and Whittam, G. (2008), "The third sector and the regional development of social capital", *Regional Studies*, no. 4 (3), pp. 437–450.
- Bussell, H. and Forbes, D. (2006), "Understanding the volunteer market: the what, where, who, and why of volunteering", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, no. 7 (3), pp. 244–257.
- Dees, J.G. (1998), The meaning of "social entrepreneurship", CA: *Graduate School of Business*, Stanford University, Palo Alto, USA.
- Defourny, J. and Nyssens, M. (2017), "Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, no. 28 (6), pp. 2469–2497. DOI: 10.1007/s11266-017-9884-7.
- Kalinina, L.L. (2017), "Activation of social functions of the Russian business sector as a condition for building a social state", *RSUH/RGGU Bulletin, "Economics. Management. Law" Series*, no. 3 (9), pp. 61–71.
- Marques, J. (2021), "Transformar o mundo pelo trabalho, pela estética e pela política: uma análise de coletivos teatrais como utopias reais", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, no. 124, pp. 157–178, DOI: 10.4000/rccs.11669.
- McQuilten, G., Warr, D., Humphery, K. and Spiers, A. (2020) "Ambivalent Entrepreneurs: Arts-Based Social Enterprise in a Neoliberal World", *Social Enterprise Journal*, no. 16 (2), pp. 121–140, DOI: 10.1108/SEJ-03-2019-0015.
- Plyuhina, A.A. (2018), "Economic contents and principles for the functioning of modern social businesses", *Human capital and professional education*, no. 1 (25), pp. 31–39.
- Popov, E.V., Veretennikova, A.Yu. and Kozinskaya, K.M. (2017), "Social entrepreneurship as an object of institutional analysis", *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, no. 12 (3), pp. 360–374, DOI: 10.17072/1994-9960-2017-3-360-374.
- Shumpeter, J.A. (2008), *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya* [Theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy], Eksmo, Moscow, Russia.
- Sopilko, N.Yu., Orlova, A.F. and Lysytskaya, S.M. (2017), *Toreticheskie osnovy ekonomiki ustoichivogo razvitiya* [Theoretical foundations for economics of sustainable development], RUDN, Moscow, Russia.
- Thompson, J.L. and Doherty, B. (2006), "The diverse world of Social Enterprise: A collection of Social Enterprise stories", *International Journal of Social Economics*, no. 33 (5–6), pp. 361–375.
- Young, D. and Lecy, J. (2014), "Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, no. 25 (5), pp. 1307–1332. DOI: 10.1007/s11266-013-9396-z.

### *Информация об авторе*

*Анастасия А. Плюхина*, кандидат экономических наук. Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; pluhina.a@rggu.ru

### *Information about the author*

*Anastasiya A. Plyukhina*, Cand. of Sci. (Economics), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; pluhina.a@rggu.ru

## Методика оценки и управление развитием социально-экономических мезосистем

Марина Р. Шамсутдинова

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, shat-marina@yandex.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена рассмотрению понятия «мезосистема» в контексте управления социально-экономическим развитием, а также приведены методика оценки и методы управления развитием социально-экономическими мезосистемами. В статье предложены ряд методик, которые позволят оценить уровень развития социально-экономических систем для дальнейшей разработки мероприятий с целью повышения эффективности управления ими.

Системная экономика рассматривает понятие «мезоэкономика» преимущественно в контексте хозяйственной сферы, фокусируя внимание на региональном измерении [Клейнер 2006]. При этом целесообразно расширить концептуальные рамки, включив в сферу мезоэкономических исследований следующие аспекты:

– отраслевые кластеры и экосистемы – группы взаимосвязанных предприятий и организаций, объединенных единой отраслевой специализацией, общими технологиями и рынками;

– локальные экономические системы – автономные территориальные образования, обладающие собственными ресурсами, производственной базой и инфраструктурой, но взаимодействующие с внешней средой;

– глобальные цепочки создания стоимости – сети взаимосвязанных предприятий и организаций, осуществляющих совместную деятельность по производству и распространению товаров и услуг в глобальном масштабе. Разработка теоретических основ мезоэкономики позволит не только изучать, но и управлять этими объектами, способствуя повышению эффективности экономической системы в целом. Для этого потребуется привлечение междисциплинарного подхода, объединяющего методы системного анализа, экономики, социологии и других наук. Таким образом, мезообъекты выводят современную экономику за рамки неоклассической парадигмы, открывая новые горизонты для исследования и практического применения. Системная экономика, расширенная на основе предложенных концептов, служит перспективной теоретической базой для построения мезоэкономических моделей и разработки эффективных механизмов управления.

*Ключевые слова:* управление социально-экономическими системами, мезосистемы, системная экономика, системность

*Для цитирования:* Шамсутдинова М.Р. Методика оценки и управление развитием социально-экономических мезосистем // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 100–112. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-100-112

## Methodology of assessment and management of the development of socio-economic mesosystems

Marina R. Shamsutdinova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, sham-marina@yandex.ru*

*Abstract.* The article is focused on the consideration of the concept of mesosism in the context of management by socio-economic development. It also provides a methodology for assessing and managing the development of socio-economic mesosystems. The article proposes a number of methods that will allow assessing the level of development of socio-economic systems for further development of measures to improve their management efficiency.

Systemic economics considers the concept of “mesoeconomics” mainly in the context of the economic sphere, focusing on the regional dimension [Kleiner 2006]. At the same time, it is advisable to expand the conceptual framework to include the following aspects in the field of mesoeconomics research:

– Industry clusters and ecosystems – groups of interconnected enterprises and organizations united by a single industry specialization, common technologies and markets;

– Local economic systems – autonomous territorial entities with their own resources, production base and infrastructure, but interacting with the external environment;

– Global value chains – networks of interconnected enterprises and organizations engaged in joint activities for the production and distribution of goods and services on a global scale. The development of the theoretical foundations of mesoeconomics will allow not only to study, but also to manage those objects, contributing to an increase in the efficiency of the economic system as a whole. It will require the involvement of an interdisciplinary approach combining methods of systems analysis, economics, sociology and other sciences. Thus, mesoobjects take the modern economy beyond the neoclassical paradigm, opening up new horizons for research and practical application. The system economy, expanded on the basis of the proposed concepts, serves as a promising theoretical basis for building mesoeconomical models and developing effective management mechanisms.

*Keywords:* management of socio-economic systems, mesosystems, system economy, consistency

*For citation:* Shamsutdinova, M.R. (2024), “Methodology of assessment and management of the development of socio-economic mesosystems”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 100-112, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-100-112

Наблюдаемый переход к цифровым технологиям и усиление взаимосвязей в экономической среде приводят к формированию так называемых мезообъектов – структурных единиц, существующих между микро- и макроэкономическим уровнями. Подобные объекты играют значительную роль в формировании экономического ландшафта, однако выходят за рамки традиционной неоклассической экономической теории. В связи с этим возникла насущная необходимость в развитии теоретических основ для исследования мезоэкономических процессов. Одним из перспективных направлений считается системная экономика – научная дисциплина, базисом которой выступает концепция «экономическая система» [Клейнер 2014]. Понятие «мезосистема», как и все производные слова от слов «система», «системный», согласно общей теории систем, которую впервые выдвинул Людвиг фон Берталанфи, – это совокупность закономерно связанных в единое целое элементов, которые являются целостными. Что касается мезоуровня, то он располагается между макросистемой (экономическое развитие на национальном уровне) и микросистемой (домохозяйства и другие экономические субъекты). На наш взгляд, в структуру мезосистемы как экономической зоны входят территориальные образования (поселения, регионы и т. д.). Данные системы обладают рядом особенностей, их деятельность в большей степени имеет социально-экономическую направленность развития [Иванова и др. 2023].

Теоретическое обоснование системы показателей оценки развития социально-экономических мезосистем осуществляется на базе учета того, что ряд показателей, которые необходимо рассмотреть, должны отражать количественные характеристики направлений развития социально-экономических мезосистем. При этом необходимо учитывать, что ряд показателей формируется в зависимости от концептуального подхода, который был положен в основу исследования (рис. 1).

Рассмотрим подробнее индикаторы, которые отражают потенциал развития социально-экономической системы в определенном регионе. Эти индикаторы соответствуют различным концептуальным подходам, которые позволяют более глубоко понять сущность этого региона [Шамсутдинова 2022].

Проведем более детальное рассмотрение показателей развития социально-экономических мезосистем (региона), которые соответствуют каждому из указанных концептуальных подходов к пониманию сущности трактовки понятия «регион».



*Рис. 1.* Трактовки понятия «регион»

Характеристика потенциала региона как мезосистемы основана на применении индикаторов, представленных в Каталоге статистических показателей (КСП) (утв. Постановлением Госкомстата РФ от 30 ноября 2000 г. № 118)<sup>1</sup>; данные индикаторы позволяют дать количественную оценку результатов государственного регулирования на региональном уровне [Зарова 2006].

В данном каталоге систематизированы по функциональному признаку более 15 тысяч показателей, данная группировка

<sup>1</sup> Постановление Госкомстата РФ от 30 ноября 2000 г. № 118 «Об утверждении “Методологических положений по формированию и ведению каталога статистических показателей (КСП)”». URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=294203&ysclid=l695p86f7e945302864#Eosp9DTuKZ1CkUSF> (дата обращения 10 марта 2024).

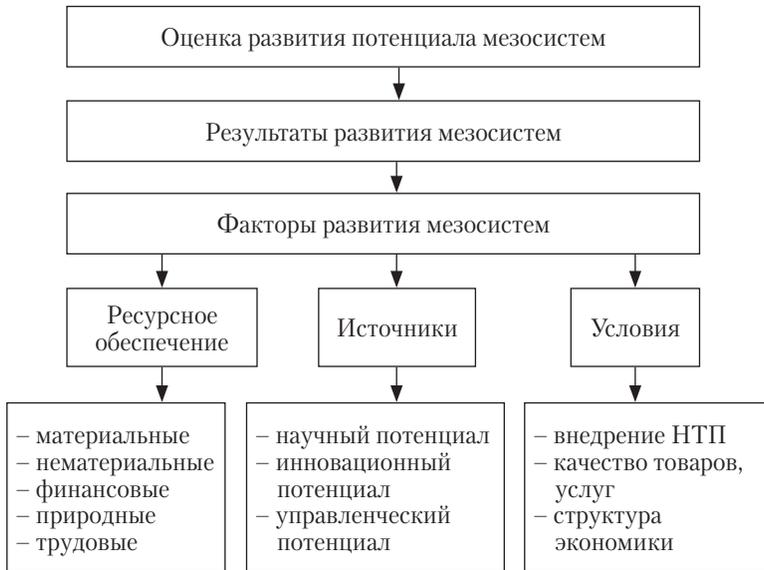


Рис. 2. Группировка системы показателей развития региона как социально-экономической мезосистемы

позволяет осуществлять мероприятия по оптимизации системы управления регионом (рис. 2).

На основании представленных на рис. 2 показателей развития региона как социально-экономической мезосистемы рекомендуется их разделить на две составляющие (рис. 3).

Рассматривая регион в качестве социально-экономической мезосистемы, становится очевидным его участие в конкурентной борьбе на различных рынках, включая межрегиональную и межстрановую. В результате такой конкуренции наступают изменения в финансовом состоянии определенного региона [Шамсутдинова 2022].

Однако для оценки развития социально-экономической мезосистемы можно выделить индикаторы, которые можно разделить на две категории: показатели конкурентоспособности региона и показатели его финансового состояния.

Анализ конкурентоспособности региона может быть основан на оценке его потенциала через отдельные структурные элементы и показатели конкурентных преимуществ.

Воздействие конкурентоспособности регионов на социально-экономическую сферу может проявляться через различные



*Рис. 3.* Группа показателей развития социально-экономической мезосистемы

показатели, связанные с уровнем и качеством жизни населения. Одним из таких показателей является региональный индекс развития человеческого потенциала, который отражает уровень образования, здравоохранения и других социальных аспектов в регионе. Другим важным показателем является средний доход населения, который позволяет оценить экономическое благополучие жителей. Также важно учитывать соотношение среднего дохода населения к региональному прожиточному минимуму, так как это позволяет оценить социальную дифференциацию и стабильность экономики региона. Анализ доли населения с доходами ниже прожиточного минимума в общей численности населения позволяет оценить уровень бедности и социальной защищенности населения. Показатель доли расходов на питание от общих потребительских расходов отражает уровень доступности и качества пищи для населения. Наконец, количество студентов в регионе является важным показателем, отражающим уровень развития образовательной сферы. В свою очередь, финансовое состояние региона может быть измерено такими показателями, как число населения с доходами ниже прожиточного минимума и ВРП на душу населения [Макарова и др. 2017].

На рис. 4 приведены показатели потенциала региона по отдельным структурным элементам.

Таким образом, конкурентоспособность региона является одним из общих показателей его развития, причем этот показатель определяется не только финансовым состоянием, но и рядом других факторов, связанных с уровнем жизни населения и состоянием потенциала региона.

Показатели финансового состояния являются вторым направлением, которое необходимо для оценки развития социально-экономической мезосистемы. Сводный годовой баланс предприятий и организаций региона является информационным основанием для расчета данных показателей (рис. 5).

Концепция региона в качестве экономического рынка основана на теории региональных рынков и заключается в согласовании интересов производителей и потребителей в географическом контексте. Региональный рынок включает в себя несколько составляющих рынков, таких как потребительский, рынок средств производства, финансовый сектор, недвижимость, рынок труда и информационные ресурсы. Эти рынки взаимодействуют внутри региона и формируют комплексную экономическую структуру, обеспечивая развитие и процветание территориальной экономической системы [Лаврикова 2021].

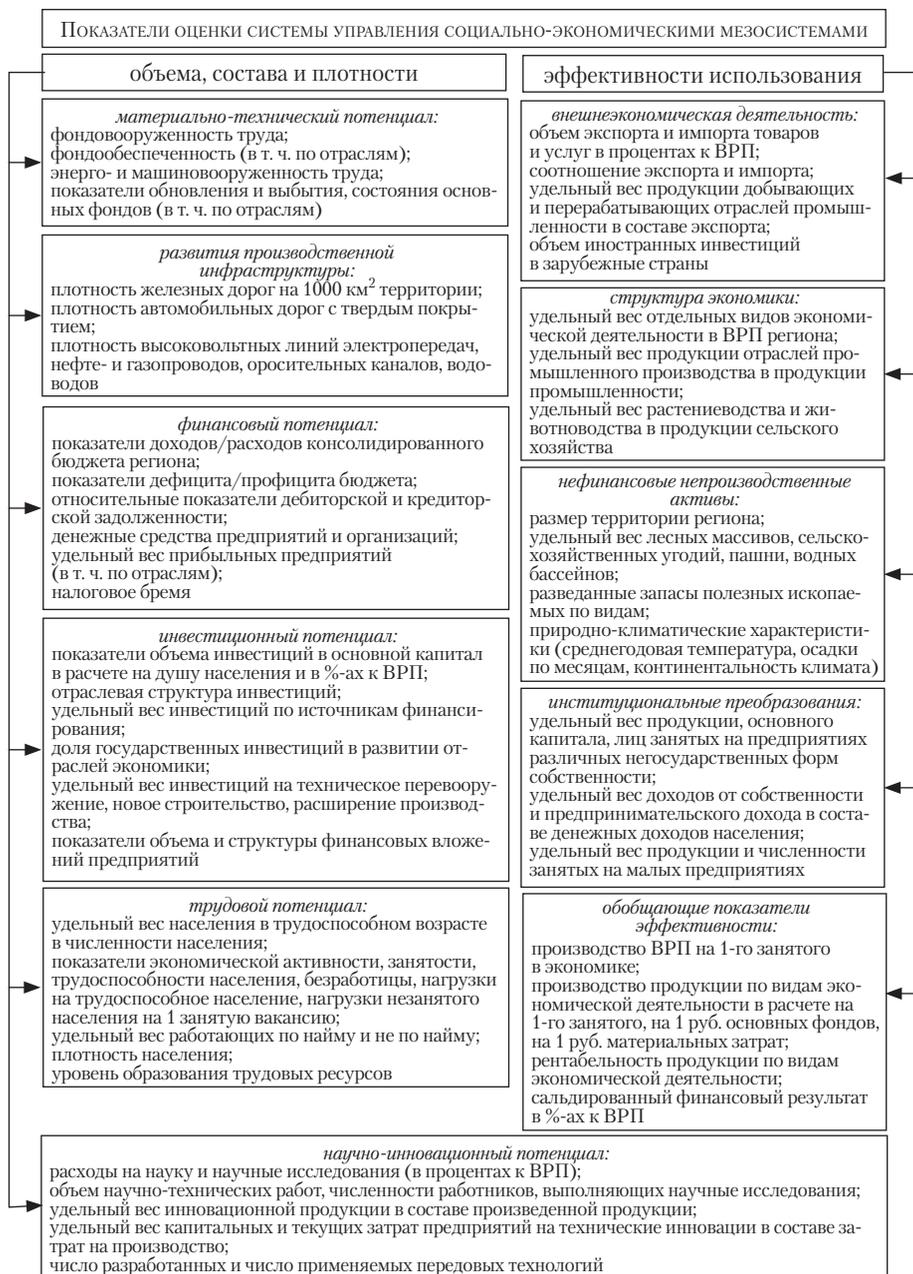


Рис. 4. Обобщенная система показателей оценки системы управления социально-экономическими мезосистемами



*Рис. 5.* Индикаторы потенциала развития региона как мезосистемы



Рис. 6. Регион как воспроизводственная система

Для количественной характеристики потенциала региона в качестве рыночной системы используются различные направления анализа: показатели рыночной конъюнктуры, цен, товародвижения, рыночной инфраструктуры и эффективности рыночных процессов. Эти направления могут быть представлены в виде перечня показателей (см. рис. 5).

При анализе региона как воспроизводственной системы и оценке его потенциала следует учитывать несколько направлений (см. рис. 6).

Анализируя регион как сообщество людей, проживающих на определенной территории, можно выявить следующие факторы, которые помогают оценить его потенциал развития: демографические характеристики населения, естественные и механические миграционные процессы, ситуацию на рынке труда, структуру, состояние и использование рабочих ресурсов, доступность социальных услуг, состояние общественных секторов, доходы и расходы населения, уровень, динамика и структура бедности, а также различия в доходах населения, и, наконец, развитие потенциала человеческих ресурсов.

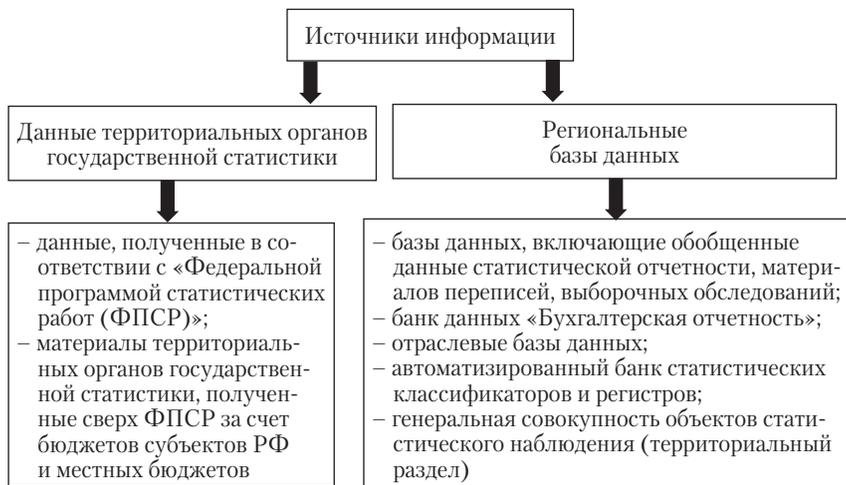


Рис. 7. Информационные ресурсы для оценки потенциала развития региона

Для оценки потенциала развития региона с использованием любого из этих подходов требуется обратиться к доступным информационным источникам. Рис. 7 демонстрирует обобщенные возможности информационного обеспечения исследования потенциала развития региона.

Оценка развития социально-экономических мезосистем включает два основных компонента. Первый компонент заключается в оценке имеющегося потенциала развития региона. А второй компонент состоит в определении уровня, на котором используется данный потенциал. Уровень использования потенциала является конкретным применением потенциальных возможностей региона. Определение уровня использования потенциала развития региона может осуществляться с помощью статистических показателей и экспертных оценок. Создаваемые оценки должны служить инструментом для достижения целей единой региональной политики в формировании и использовании потенциала развития региона, а также способствовать пониманию текущих и будущих возможностей региона в решении его развития. Они должны стать эффективным средством для активизации деятельности региона [Зарова 2006].

Для определения эффективности использования социально-экономических мезосистем могут быть использованы методы сопоставления оценок активной части потенциала региона, та-

ких как ВРП и объем производства товаров и услуг, с показателями уровня жизни населения, а также корреляционно-регрессионные модели, позволяющие определить оптимистические и пессимистические варианты прогноза развития потенциала региона.

Таким образом, оценка и дальнейшее управление социально-экономическими мезосистемами является методом, позволяющим определить возможности повышения эффективности деятельности региона и совершенствования механизмов реализации государственной политики в отношении формирования и использования потенциала развития региона.

### *Литература*

---

- Зарова 2006 – *Зарова Е.В., Чудилин Г.И.* Региональная статистика. М.: Финансы и статистика, 2006. 624 с.
- Иванова и др. 2023 – *Иванова Т.Л., Кретова А.В., Игументцева А.В.* Регион и региональная экономическая система: системно-интегративный подход // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2023. № 3 (75). URL: <https://eee-region.ru/article/7504/> (дата обращения 09 марта 2024).
- Клейнер 2006 – *Клейнер Г.Б.* Системная структура экономики и экономическая политика // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 5. С. 9–21.
- Клейнер 2014 – *Клейнер Г.Б.* Какая мезоэкономика нужна России? Региональный разрез в свете системной экономической теории // Вестник Финансового университета. 2014. № 4 (82). С. 6–22.
- Лаврикова 2021 – *Лаврикова, Н. И.* Направления развития инновационной экономики на мезоуровне и ее инфраструктурное обеспечение // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 3 (54). С. 34–39.
- Макарова и др. 2017 – *Макарова Н.Н., Чусов И.А., Бестужева Л.И.* Территориально-экономическая система в контексте устойчивого развития: экологическая политика // Международный научно-исследовательский журнал. 2017. № 3 (57). URL: <https://research-journal.org/archive/3-57-2017-march/territorialno-ekonomicheskaya-sistema-v-kontekste-ustojchivogo-razvitiya-ekologicheskaya-politika> (дата обращения 03 апреля 2024).
- Шамсутдинова 2022 – *Шамсутдинова М.Р.* Структура и методы оценки потенциала развития региона // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2022. № 3. С. 127–135.

### *References*

---

- Ivanova, T.L., Kretova, A.V. and Igmentseva A.V. (2023), "Region and regional economic system. A system-integrative approach", *Regional economy and management. Electronic scientific journal*, no. 3 (75), available at: <https://eee-region.ru/article/7504/> (Accessed 09 March 2024).

- Kleiner, G.B. (2006), “The systemic structure of economics and economic policy”, *Problems of theory and practice of management*, no. 5, pp. 9–21.
- Kleiner, G.B. (2014), “What kind of mesoeconomics does Russia need? Regional economy in the light of systemic economic theory”, *Bulletin of the Financial University*, no. 4 (82), pp. 6–22.
- Lavrikova, N.I. (2021), “Directions of development of innovative economy at the meso – level and its infrastructure support”, *Region: systems, economics, management*, no. 3 (54), pp. 34–39.
- Makarova, N.N., Chusov, I.A. and Bestuzheva, L.I. (2017), “Territorial and economic system in the context of sustainable development. Environmental policy”, *International Research Journal*, no. 3 (57), available at: <https://research-journal.org/archive/3-57-2017-march/territorialno-ekonomicheskaya-sistema-v-kontekste-ustojchivogo-razvitiya-ekologicheskaya-politika> (Accessed 03 April 2024).
- Shamsutdinova, M.R. (2022), “Structure and methods for assessing the development potential of the region”, *Fundamental and applied researches of the cooperative sector of the economy*, no. 3, pp. 127–135.
- Zarova, E.V. and Chudilin, G.I. (2006), *Regional'naya statistika* [Regional statistics], Finansy i statistika, Moscow, Russia.

### *Информация об авторе*

*Марина Р. Шамсутдинова*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., 6; sham-marina@yanex.ru

### *Information about the author*

*Marina R. Shamsutdinova*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; sham-marina@yanex.ru

«По ту сторону правовой нормы»:  
понятие *суверен* с позиции юридического  
децизионизма и политической теологии  
Карла Шмитта

Борис А. Антонов

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, heidel@rambler.ru*

*Аннотация.* Автор статьи предпринимает попытку анализа понятия *суверен* с позиции юридического децизионизма и политической теологии – учений, разработанных немецким философом и правоведом Карлом Шмиттом (1888–1985).

Децизионизм по праву считается одним из базовых концептов шмиттовского политико-правового дискурса. В своем объемном трактате «Диктатура» (1910 г.) Шмитт инициирует детально разработанное учение о децизионизме, в основе которого лежит *принятие политического решения*, обоснованного соответствующей властью (а не законом). Позднее (в 1922 г.) Шмитт издает свою «Политическую теологию»\*, в оптику которой снова попадает децизионизм, а также те его государственно-правовые понятия, которые возможны к соотнесению с понятиями теологическими. К ним, прежде всего, относятся понятия *суверен*, *суверенитет*, *чрезвычайное положение*. И наконец в работе «О трех видах юридического мышления» (1934 г.) он предлагает классификацию юридического мышления (в котором допустимо предположить одновременное существование всех его трех видов), отвергая нормативизм и обосновывая свою склонность к децизионизму и мышлению в категориях конкретного порядка.

Некоторые исследователи трудов Шмитта – и в частности его «Политической теологии» – считают, что посредством соотнесения *суверена* с *Богом*, *чрезвычайного положения* – с *чудом* и *политического действия* – с *крестным путем*, ученый пытался оградить свое учение о децизионизме от какой-либо критики, поскольку «пропущенная» сквозь призму теологического, а не критического мышления политика становилась предметом веры, принимая форму и выражение неоспоримого догмата. На самом

---

© Антонов Б.А., 2024

\* Полное название работы «Политическая теология. Четыре главы к учению о суверенитете».

деле такое «исследовательское» видение проводимых Шмиттом аналогий не объясняло ни интерпретативно сложную теорию суверена, ни его политическую теологию, а лишь упрощало, а порою и вульгаризировало их.

Занимаясь исследованием генеалогии политической власти, Шмитт пытался установить характерный для конкретной эпохи тип *суверена* (Папа Римский – в период раннего и классического Средневековья (V–XIV вв.); протестантский реформатор (в лице Ж. Кальвина) – в период позднего Средневековья (XVI в.), абсолютный монарх – в период европейского абсолютизма (XVI–XVIII вв.), немецкий народ – в период существования Веймарской республики (1918–1933 гг.), рейхспрезидент – в период зарождения национал-социализма (30-е гг. XX в.). По Шмитту сущностная природа каждого из них выявляется в процессе принятия ими только тех политических решений, которые немецкий исследователь определяет как *решения о введении чрезвычайного положения*. При этом каждая эпоха «задает» своего суверена, что предполагает обязательное подчинение его политического решения духу времени конкретного исторического периода. Таким образом, с поступательным развитием политической теологии развивается и (юридический) децизионизм, вследствие чего понятия *суверен*, *суверенитет* и *решение о чрезвычайном положении* «обрастают» новыми смысловыми значениями.

*Ключевые слова:* суверен, суверенитет, политическая теология, нормативизм, юридический децизионизм, юридический позитивизм, норма права, чрезвычайное положение, решение о чрезвычайном положении

*Для цитирования:* Антонов Б.А. «По ту сторону правовой нормы»: понятие *суверен* с позиции юридического децизионизма и политической теологии Карла Шмитта // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 113–133. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-113-133

## “Beyond the legal norm”. The concept of *sovereign* according to Carl Schmitt’s political theology and legal decisionism

Boris A. Antonov

*Russian State University for the Humanities  
Moscow, Russia, heidel@rambler.ru*

*Abstract.* The author of the article attempts to analyze the concept of *sovereign* according to Carl Schmitt’s legal decisionism and political theology. – the doctrines developed by the German philosopher and jurist Carl Schmitt (1888–1985).

Decisionism is rightfully considered as one of the basic concepts of Schmitt’s political and legal discourse. In his voluminous treatise “Dictatorship” (1910), Schmitt initiates a detailed doctrine of decisionism, which is based on the adoption of a political decision justified by the relevant authority (and not the law). Later (in 1922), Schmitt publishes his “Political Theology”, which again takes into its optics decisionalism and those of its state-legal con-

cepts that can be correlated with theological ones. *Sovereign, sovereignty* and *state of emergency* are the first to belong to them. And finally, in his work “On Three Types of Legal Thinking” (1934), he works out classification of legal thinking (in which it is permissible to assume the simultaneous existence of all three of its types), rejecting normativism and justifying his own inclination towards decisionism and thinking in terms of the specific order.

Some researchers of Schmitt’s works – and in particular his “Political Theology” – believe that by correlating *sovereign with God, state of emergency with a miracle*, and *political action with Way of the Cross*, Schmitt tried to protect his doctrine of decisionism from any criticism, since being “passed” through the prism of the theological, not the critical politics, it became an object of faith, taking the form and expression of an indisputable dogma. In fact, such an “exploratory” vision of Schmitt’s analogies did not explain either the interpretatively complex theory of the sovereign or his political theology, but only simplified and sometimes vulgarized it.

While researching the genealogy of political power, Schmitt attempted to establish a type of sovereign being characteristic for a particular era (the Pope – during the Early and Classical Middle Ages (V–XIV centuries); the Protestant reformer (represented by J. Calvin) – during the late Middle Ages (XVI century), the absolute monarch – during the period of European absolutism (XVI–XVIII centuries), the German people – during the existence of the Weimar Republic in Germany (1918–1933), the Reich president – during the birth of national socialism (the 30s of the XX century). The essential nature of each of them is revealed in the process of taking only those political decisions that the German Schmitt defines as decisions on introducing a state of emergency.

At the same time, each epoch “sets” its own sovereign, what implies the obligatory subordination of its political decision to the spirit of the time in a particular historical period. Thus, with the progressive development of political theology, (legal) decisionism is also developing, resulted in the concepts of *sovereign, sovereignty and emergency decision* “acquiring” new semantic meanings.

*Keywords:* sovereign, sovereignty, political theology, normativism, legal decisionism, legal positivism, (legal) norm, state of emergency, emergency decision

*For citation:* Antonov, B.A. (2024), “‘Beyond the legal norm’. The concept of *sovereign* according to Carl Schmitt’s political theology and legal decisionism”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 113-133, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-113-133

## Введение

В XX в. понятие *суверен* «ушло» из текстов основных государственных документов, а вопрос введения чрезвычайного положения не упоминается в большинстве конституций демократических государств (в том числе и в Конституции РФ). Игнорирование современной теорией права столь значимых в

XIX в. концептов легко объяснимо: с исчезновением ряда европейских монархий, распространением законодательной активности парламентов и, как следствие, развитием юридического нормативизма, суверену не находится места ни в структуре государственной власти, ни в нормативной юридической науке, а объявление чрезвычайного положения, как правило, не артикулируется в государственных документах (но при этом имплицитно в них присутствует). Означает ли это, что не только понятие суверен, но и сам феномен суверенной власти и чрезвычайного положения исчезли с горизонтов демократического ландшафта? Ответ на данный вопрос требует отдельного исследования, в процессе которого учение немецкого философа и правоведа Карла Шмитта (1888–1985) о суверенитете, суверене и чрезвычайном положении остается предметом научного интереса российских и зарубежных юристов, философов и политологов. Их критический анализ таких трудов Шмитта, как «Диктатура», «Политическая теология» и «О трех видах юридического мышления» свидетельствует об актуальности заявленной темы.

*От абстрактной юридической нормы  
к единоличному решению суверена*

В различные эпохи государственная власть континентальных европейских стран неоднократно меняла *форму политического убеждения* к государственному принуждению, и это предопределяло периодическую трансформацию (1) *форм государственного правления* (абсолютная или ограниченная монархия; президентская, правительственная или парламентская республика; прямая, представительная или либеральная демократия), (2) *доктрин права* (теологическое право, естественное право, нормативизм, децизионизм, институционализм и т. д.), (3) *политических идеологий* (демократических, антидемократических) и (4) политико-правовых *«ценностей»* (демократических и мультикультурных)<sup>1</sup>. Однако несмотря на цикл форм правления, правовых доктрин и политических идеологий, не-

---

<sup>1</sup> Кроме того, политико-правовые изменения могли происходить вследствие военных и революционных потрясений, в горниле которых рождались очередные формы государственного устройства, подкрепленные правовыми теориями, политическими идеологиями и опосредованные соответствующими политико-правовыми ценностями.

изменной и неоспоримой оставалась *политико-правовая субъектность государства* с таким набором ее обязательных признаков, как государственная власть, государственный суверенитет, государственная территория, государственная символика, право государства собирать налоги (и, соответственно, обязанность граждан/подданных их платить).

В XX в. нормативизм (как очередная доктрина права) был призван завуалировать государственное принуждение с помощью *абстрактных юридических норм*: люди должны были поверить в то, что они подчиняются только определенным и предсказуемым требованиям закона, а не потенциально произвольной власти других людей. Аналогичным образом конституции (как основные нормы права) маскировали требования конкретной политической программы, которую поддерживали определенные политические силы, использующие абстрактные юридические нормы в качестве «камуфляжа» для принятия политически значимых решений.

Признавая тот факт, что абстрактные юридические нормы наилучшим образом подходят для формирования убеждения к государственному принуждению, Шмитт тем не менее выступал за их сохранение лишь в случае нормальной (в терминологии Шмитта гомогенной) ситуации. Риск ее перехода в ненормальную – *чрезвычайную* – ситуацию предполагал игнорирование, изменение или отмену правовой нормы политическим решением *суверена*. Отсюда ставшее хрестоматийным шмиттовское определение суверена: «*Суверен – это тот, кто принимает решение о чрезвычайном положении*» (курсив мой. – Б. А.) [Шмитт 2016, с. 8], которое, как и все предыдущие рассуждения Шмитта на тему о чрезвычайном положении, неминуемо приводят к выводу о том, что тот, кто принимает решение о чрезвычайном положении, одновременно принимает решение о том, *какое именно положение следует считать чрезвычайным* (суверен есть тот, кто обладает властью квалифицировать юридическую ситуацию как нормальную или чрезвычайную).

Но решение этого вопроса (т. е. вопроса о том, какое именно положение следует считать чрезвычайным) не возможно без того, чтобы не учитывать мнение большинства электората, который бы вслед за сувереном (1) поддержал оценку положения как чрезвычайного и (2) в случае такой поддержки одобрил само принятие решения о введении чрезвычайного положения. В случае отсутствия единодушной оценки существующего положения суверен встает на сторону той части электората, чье

мнение о «концепции нормальности» совпадает с его мнением, и вынужден применять насильственные меры по отношению к той части электората, которая не согласна с его оценкой существующего положения. Иными словами, в этом случае суверен производит *различение* на друзей и врагов (понятие политического).

Таким образом, принятие решения о чрезвычайном положении на фоне гетерогенной ситуации в государстве предполагает разрешение суверену применить насилие, недопустимое в условиях демократии. Осознание возникшего в шмиттовской концепции онтологического противоречия предполагает назначение на эту роль народного суверена, который, однако, в отличие от суверена из шмиттовской «Политической теологии», обязан, опираясь на волю народа [Шмитт 2016, с. 12], принимать решения в соответствии с существующими правовыми нормами.

### *О чрезвычайном положении: между политикой и правом*

Сходство между чрезвычайным положением и суверенитетом Шмитт фиксирует в «Политической теологии», предлагая в качестве основания для утверждения подобного сходства определение суверена как лица, принимающего решение о чрезвычайном положении. Отсутствие какого-либо пояснения в отношении того, какую именно ситуацию и в соответствии с какими канонами следует считать чрезвычайной, дает большинству политиков и юристов повод, с одной стороны, более чем свободно ее интерпретировать, а с другой – принимать ее наличие в тот или иной период истории как *факт*. Причин для вольной интерпретации понятия чрезвычайной ситуации несколько, и главная – это отсутствие *теории чрезвычайного положения*, которая бы позволила зафиксировать подлинную юридическую проблему, связанную с затруднением в определении самого термина, ибо «он находится на границе между политикой и правом» [Агамбен 2011, с. 7].

Исторический период Древнего Рима наглядно демонстрирует *пример действия режима чрезвычайного положения*, способность введения которого определяет (согласно учению Шмитта) суть понятия *суверен*. Правовое мышление граждан древнеримского полиса разделяло политическое пространство на две части: *в пределах и вне пределов римских городских*

стен<sup>2</sup>. В пределах городских стен Рима действовали гражданские законы, вне пределов – военные. Другими словами, юрисдикция римских магистратов имела *пространственное измерение*: если какой-либо римский гражданин не отдавал почести римскому магистрату на территории города Рима, он [гражданин] подлежал только порке. Если же римский гражданин допускал аналогичную провинность за пределами римских городских стен, он приговаривался к смертной казни<sup>3</sup>. Таким образом, режим чрезвычайного положения автоматически распространялся прежде всего на то пространство, которое находилось «по ту сторону римских городских стен». Данный исторический пример стал основой для сформулированного Шмиттом *принципа локализации пространственного порядка*:

Мир представляет собой не внепространственное, нормативное всеобщее понятие, а всегда определяется *конкретной локализацией* как имперский мир, мир той или иной земли, церкви, города, замка, марки или тинга [Шмитт 2008, с. 34].

Еще более конкретное пояснение понятия локализации чрезвычайного положения предложил современный итальянский философ Дж. Агамбен (род. в 1942 г.):

...*место*, в котором оппозиция между нормой и применением становится максимальной. Это поле *правового напряжения*, в котором минимум действительности совпадает с максимумом применения и наоборот [Агамбен 2011, с. 60].

---

<sup>2</sup> Подобное разделение пространственного порядка было введено основателем Рима Ромулом, который убил своего брата Рема за то, что тот перепрыгнул через только что построенную городскую стену (нарушение «святости» стены).

<sup>3</sup> В качестве символа изменения римского пространственного порядка и соответственно юрисдикции римских магистратов служило наличие или отсутствие обоюдоострой секиры (секуриса) в ликторском пучке – фасции, которая впоследствии стала непосредственным атрибутом власти римских царей, магистратов, а затем и римских императоров. За пределами римских городских стен в фасцию вставлялась секира («фасция с секурисом»), которая символизировала право царя/магистрата/императора казнить или миловать подданных. Право ношения фасций закреплялось за ликторами – вольноотпущенниками римских магистратов и одновременно их личной охраной.

Такая оппозиция наглядно прослеживается в приведенной выше древнеримской ситуации, когда *норма права действительна* вне зависимости от места локализации (и там, и там провинившегося ожидает наказание), но при этом *применение нормы*, выраженной разными формами наказания, *обусловлено местом локализации*.

Кроме того, римское государство неоднократно сталкивалось с различными видами внешних и внутренних чрезвычайных ситуаций, которые наиболее часто характеризуются ведением гражданских и межгосударственных войн (реже – наличием кризисов и восстаний). Для их преодоления римляне назначали *диктаторов*, которые первоначально выполняли функции *военных полководцев* – императоров<sup>4</sup> [Шмитт 2005, с. 19, 20], но со времен Суллы<sup>5</sup> им в обязанность было вменено выполнение *политических* задач:

Диктатор – это всегда пусть и экстраординарный, но все же конституционный государственный орган республики, *capitano*, подобный консулу и другим «начальникам» («Рассуждения». II, гл. 33). Государь же, напротив, суверенен [Шмитт 2005, с. 25].

Чрезвычайным положением по праву именовалась ситуация «узаконенной гражданской войны», сложившейся в довоенной Германии, где к началу 30-х годов фактически прекратила свое действие Веймарская конституция, а новые законы отсутствовали, в результате чего в стране наступило время *социальной аномии* – состояния прерванного правопорядка, которое предполагает прекращение действия правовой нормы, но никак не отрицает существование государства и государственной власти, что лишней раз доказывает их превосходство над действием закона [Шмитт 2016]. «Превосходство» государственной власти над нормой было ознаменовано декретом Гитлера о приостановке действия ряда статей Веймарской Конституции о защите личных прав и свобод граждан<sup>6</sup>. Принятие данного де-

---

<sup>4</sup> Понятие «император» происходит от латинского термина “*imperiū*” (высшая власть), который представляет собой разновидность “*potestas*” (власть), т. е. государственную власть римского магистрата и одновременно семейную власть отца семейства (*paterfamilias*).

<sup>5</sup> Луций Корнелий Сулла (138–78 гг. до н. э.) – римский диктатор, который первым распространил чрезвычайное положение в пределах города Рима, введя в него свои легионы.

<sup>6</sup> См. декрет Гитлера «О защите народа и государства» от 28 февраля 1933 г.

крета «с юридической точки зрения позволяет считать Третий рейх чрезвычайным положением, длившимся 12 лет» [Агамбен 2011, с. 9]. Исходя из вышесказанного возможно предположить, что социальная аномия, отождествляемая с господством декрета, приказа или даже закона, по сути является *беззаконием*, ибо

...государственная власть выражает себя в законе, который понимается либо как состояние мира, навязываемого грубой силой, либо как результат борьбы или войны, выигранной наиболее сильным [Яркеев 2018, с. 56].

Очевидным беззаконием выступает и свод нацистских законов (Нюрнбергские расовые законы 1935 г.), полностью лишаящих евреев, заключенных в концентрационных лагерях, их правовой идентичности, и военный приказ президента США Дж. Буша от 13 ноября 2001 г., санкционировавший «задержание на неопределенный срок» граждан других стран (подпадавших под подозрение в причастности к террористической деятельности), и «Патриотический акт» Сената США от 26 октября 2001 г., в соответствии с которым разрешается «заключать в тюрьму» иностранцев, которые подозреваются в деятельности, угрожающей «национальной безопасности Соединенных Штатов» [Агамбен 2011]. Во всех трех случаях те, на кого направлены решения представителей государственной власти, теряют свой правовой статус, и выведенные из-под действия закона, выступают как объекты «чистого проявления этой власти» [Агамбен 2011, с. 11]<sup>7</sup>.

Последний случай (решение Дж. Буша о задержании граждан других стран, подозреваемых в терроризме) выявляет *биополитический смысл* государственного суверенитета США, в соответствии с которым отношения между властными структурами США и американской нацией выстраиваются на основе «договора о безопасности». С его помощью государство ис-

---

<sup>7</sup> Как пишет итальянский философ Дж. Агамбен, «захваченные в Афганистане в плен талибы не только не имеют статуса военнопленного согласно Женевской конвенции, но по американским законам не считаются и обвиняемыми в каком бы то ни было преступлении. Не заключенные и не подсудимые, но лишь «задержанные» (*detainees*), в реальности они являются объектом чистого проявления власти» [Агамбен 2011, с. 11] (см. кейс *Салим Ахмед Хамдан против Дональда Х. Рамсфельда* (2005): *Антонов Б.А.* 11 судебных кейсов США по международному праву: Учеб. пособие / Под ред. О.В. Павленко. 2-е изд., испр. М.: РГГУ, 2019. С. 57–61, 74–76).

пользует любые кризисные ситуации, «нарушающие течение повседневной жизни» (и прежде всего проявление террора со стороны других государств), как повод для их (ситуаций) исключения из правового поля и издания законов о чрезвычайном положении, которые «обосновываются как готовность государства защитить население “любой ценой”, т. е. всеми доступными средствами, включая игнорирование права» [Яркеев 2018, с. 59]. Агамбен определяет чрезвычайное положение как *диспозитив*, который, в соответствии с учением Фуко, характеризуется амбивалентностью значений и гетерогенной совокупностью элементов. Диспозитив чрезвычайного положения, таким образом, проявляется, с одной стороны, как средство, «с помощью которого право включает в себя саму человеческую жизнь путем приостановки своего же собственного действия», а с другой – как «предварительное условие, позволяющее определить тип отношений, связывающих и одновременно разделяющих человека и право» [Агамбен 2011, с. 10].

Сегодняшняя функциональная особенность чрезвычайного положения выявляет в нем доминирующую управленческую парадигму современной политики, которая превращает временную и исключительную меру, свойственную Средневековью, в постоянный элемент правовой системы. Основанием для такого «превращения», более того – основным источником права – многие исследователи считают *крайнюю необходимость*. Среди них Агамбен выделяет итальянского юриста и философа права Санти Романо (1875–1947), который определил крайнюю необходимость как «главный и первоначальный источник всего права», поскольку «ее (крайнюю необходимость) нельзя регулировать через прежде установленные нормы». На основании такого утверждения Санти Романо рассматривает чрезвычайное положение как

...форму крайней необходимости, которая выступает как «незаконная», но при этом совершенно «правовая и конституционная» мера, воплощаемая в производстве новых норм (или новой правовой системы) [Агамбен 2011, с. 47–48].

По мнению Агамбена, парадоксальность подобного заявления наводит на еще более парадоксальную мысль, согласно которой чрезвычайное положение (революция, восстание, террористический акт и т. д.) как *факт* антизаконного/антиправового действия становится законным/правовым, в то время как действующая на момент чрезвычайного положения норма ста-

новится *фактом*. В результате перехода факта в право и наоборот границы между ними теряются, и возникает «порог неразличимости», вследствие которого любая попытка определить сущность крайней необходимости становится невозможной [Агамбен 2011].

Еще раз напомним, что по Шмитту монополией на принятие решения о чрезвычайном положении обладает суверен, а это значит (опять же в соответствии с логикой Шмитта), что и решение, принимаемое сувереном, и право, определяемое сувереном в этом решении, «остаются в рамках юридического» [Шмитт 2016, с. 25]. Таким образом и Шмитт, и Санто Романо оставляют за сувереном право на принятие не только политического, но и юридического решения, которое тем не менее лишено какого-либо законного основания.

### *Суверен в исторической ретроспективе.*

#### *Диктатура и суверенитет:*

#### *о соотношении понятий*

В своем трактате «О трех видах юридического мышления» (1934 г.) Шмитт разрабатывает юридическую доктрину *децизионизма* (и соответствующее ей децизионистское юридическое мышление), в свете которой право трактуется как *политическое решение*<sup>8</sup>. В каждую конкретную историческую эпоху в разных европейских государствах за политическим решением стоит свой – характерный лишь для нее – тип суверена.

В эпоху Средневековья сувереном выступал Папа Римский, чье решение, основанное на римско-католической догме и одновременно апеллирующее к элементам децизионизма, считалось непогрешимым. При этом Шмитт отмечает непогрешимость папского решения лишь в силу его (Папы) должности, намекая на неочевидность его непогрешимости с точки зрения закона (правоприменения) [Шмитт 2013]. Таким образом, средневековый децизионизм находит свое воплощение в решениях Папы Римского, которые на момент их принятия воспринимаются как обязательные к исполнению в силу непогрешимости римско-католической церкви и ее главы.

---

<sup>8</sup> В своем эссе «Фюрер защищает право» (1934) Шмитт именует лидера Третьего рейха «высшим судебным главой немецкого народа». URL: [http://rumagic.com/ru\\_zar/sci\\_philosophy/shmitt/0/j23.html](http://rumagic.com/ru_zar/sci_philosophy/shmitt/0/j23.html) (дата обращения 15 октября 2023).

Во времена Реформации центр принятия решений переместился из Рима во Францию, а затем в Женеву, где получили широкое распространение идеи протестантского богослова Ж. Кальвина (1509–1564), именуемого «Женевским Папой». «Катехизис» Кальвина, равно как и его «Наставление в христианской вере» признавали суверенитет Бога, а значит, абсолютное подчинение человека его воле:

В кальвинистском учении... Бог уже до грехопадения принял *окончательное решение* относительно спасения и проклятия, милости и немилости в отношении каждого отдельного человека... [Шмитт 2013, с. 324].

После завершения периода Реформации и секуляризации суверенное право принятия политических решений переходит к монархам, чья власть, существующая лишь де-юре, традиционно сдерживается целым рядом государственных и негосударственных институтов (в лице церкви и парламента), с одной стороны, и угрозой революции или восстания – с другой.

С середины XIX в. в результате утверждения концепции национального государства на смену понятию *суверен* приходит юридический институт *суверенитета*, который закреплен не за отдельным лицом, а за государством в целом.

Обращает на себя внимание тот факт, что Шмитт начинает свое исследование, посвященное теории суверена, минуя *римский период* и сразу обращаясь к периоду Средневековья. Подобное «невнимание» сопряжено с отрицательным отношением неогегельянских юристов (к которым принадлежал Шмитт) к римскому праву, которое, по их мнению, «служило интересам материалистического мирового порядка», а потому должно было быть заменено «германским общинным правом»<sup>9</sup>.

Не стоит, однако, забывать, что в «Диктатуре» Шмитт подробно анализирует взгляды тех исследователей, которые занимались рассмотрением смежного с *суверенитетом* понятия *диктатура* и смежного с *сувереном* понятия *диктатор* (см. [Шмитт 2005]). Именно они – и прежде всего гуманисты эпохи Возрождения – подвергли подробному анализу высказывания римских правителей относительно диктатуры, исходя из чего было выведено ее определение:

---

<sup>9</sup> См. п. 19 Программы «25 пунктов НСДАП», 1920 г.

Диктатура есть мудрое изобретение римской республики, диктатор же – чрезвычайный римский магистрат, должность, введенная... для того, чтобы в дни опасности имела сильная верховная власть (*imregium*), которая, в отличие от чиновной власти консулов, не ущемлялась бы ни коллегиальностью, ни правом вето народных трибунов, ни апелляцией к народу [Шмитт 2005, с. 19].

Правовые и политические отличия диктатуры разных исторических периодов, равно как и отличия комиссарской диктатуры от суверенной, республиканской от цезарианской и т. д., внесли содержательные коррективы как в первоначальное определение самого термина, так и в определение понятия *диктатор*.

В период ранней республики первыми диктаторами были полководцы (в классическом древнеримском варианте – императоры), назначаемые на случай войны и слагавшие свои полномочия по истечении шести месяцев<sup>10</sup>. Но с началом принципата Октавиана Августа содержание понятия *император* претерпело существенные изменения. Так, чтобы не возбуждать общественное мнение и не повторить судьбу Цезаря, Октавиан десятилетиями концентрировал единоличную власть и за это время принял на себя обязанности великого понтифика (религиозная власть), консула (право руководить внешней политикой государства), народного трибуна (право вето на народных собраниях) и принцепса – *princeps civitatis* (право первого голоса в сенате)<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Однако когда приемный сын Гая Юлия Цезаря полководец Гай Октавий (63 г. до н. э. – 14 г. н. э.), будущий император Октавиан Август, разгромил войска Антония и Клеопатры у мыса Акция в 29 г. до н. э., захватил последнее эллинистическое государство – Египет и закончил гражданскую войну, он отказался складывать с себя полномочия полководца (императора), чем вызвал всеобщее удивление римских граждан: по окончании войны полководец должен был сложить свои полномочия, ибо не может быть императора в мирное время. Тем не менее римляне приняли новое положение вещей, поскольку устали от тягот и потерь длительной гражданской войны. Таким образом, произошел (выражаясь языком Шмитта) синтез децизионизма (чрезвычайные полномочия полководца) с нормативизмом (нормальной ситуацией), что и породило «новый конкретный порядок античного мира». Этот исторический момент озаменовал рождение Римской империи.

<sup>11</sup> Правление Октавиана положило начало дискурсивному соотношению императора с Богом по принципу «Богу – богово, кесарю – кесарево». Подобная аналогия и послужила основой для возникновения теологической концепции суверена в те исторические периоды, когда правление римских кесарей уже закончилось.

Основные признаки диктатуры и диктатора со временем начали распространяться на институты других стран, что позволило ряду политических философов (и в частности Макиавелли) предпринять «попытку осмысления института диктатуры как *понятия общего учения о государстве*» [Шмитт 2005, с. 23] (курсив мой. – Б. А.).

На этом этапе возникла необходимость различения диктатуры комиссарской и суверенной, для которых были характерны разные типы диктаторов. Шмитт небезосновательно указывает на то, что Макиавелли, равно как его последователи, игнорируя данное различие, считал диктатуру институтом, характерным лишь для «свободной римской республики», и вследствие этого отказывал европейским монархам в статусе диктаторов, а монархический способ правления не считал диктатурой. Власть диктатора, по Макиавелли, обусловлена его правом принятия единоличного решения и его исполнения без права кого-либо это решение обжаловать. Однако тот факт, что вынесенное диктатором решение получает немедленную правовую силу, никак не сказывается на расширении его полномочий в области законодательной деятельности.

По мнению Макиавелли, критерием отличия монарха от диктатора выступает возможность исполнения ряда законодательных полномочий одним (монархом) и невозможность их исполнения другим (диктатором):

Диктатор не может менять существующие законы, не может отменить конституцию или изменить организацию власти, не может он издавать новые законы. В силу этого диктатура представляет собой конституционное республиканское учреждение... [Шмитт 2005, с. 24],

а монарх(ия) суверенен(суверенна). Критика Шмиттом взглядов Макиавелли сводится главным образом к слишком пристальному (и неоправданному) вниманию последнего к чисто техническим вопросам управления, что «ведет к безразличию в отношении дальнейшей политической цели» [Шмитт 2005, с. 26].

Ж. Боден был первым, кто установил связь между суверенитетом и диктатурой, предложив свое определение понятия *суверенитет* и *суверен* применительно к современной теории государства и права: «Суверенитет есть абсолютная и постоянная республиканская власть...», а «кто обладает абсолютной властью, тот и суверенен» [Шмитт 2005, с. 44, 46]. В отличие от диктатора, чья власть по определению не могла быть абсолют-

ной, поскольку заканчивалась по окончании выполнения ими поручения, суверен имел абсолютные полномочия, которые давали ему право абсолютной власти в отношении любого подданного. Отношение к такому различию со стороны остальных исследователей было неоднозначным: несмотря на то, что значимая часть авторов в общем и целом были согласны с Боденом, в некоторых источниках римской республики диктатура либо приравнивалась к суверенитету, либо считалась его разновидностью, а Гроций неоднократно подчеркивал отсутствие существенного различия между ними.

*Понятие суверена  
в политической теологии  
К. Шмитта*

Теория суверена находит свое отражение в исследованиях Шмитта, связанных с политическим децизионизмом, юридическим институционализмом и политической теологией.

После окончания Второй мировой войны Шмитт продолжит заниматься поиском центра принятия политических решений, а значит, поиском нового суверена, осознавая при этом, что в государственной структуре послевоенной Западной Германии отсутствовала сильная исполнительная власть, и поэтому ни федеральное правительство, ни федеральный канцлер, ни федеральный президент не подпадали под то определение понятия *суверен*, которое немецкий правовед предложил в своей «Политической теологии»<sup>12</sup>.

В первой, а затем и во второй главах своей «Политической теологии» понятие суверенитета становится для Шмитта предметом не только политического, но и богословского осмысления. Задаваясь вопросом о том, «суверенен ли только Бог, то есть тот, кто в земной действительности действует как его пред-

---

<sup>12</sup> Решение Федерального конституционного суда Западной Германии от 15 января 1958 г. по делу Эриха Люта считать права человека согласно Основному закону объективным порядком ценностей (философия ценностей), которые подменяли нормы права, вызвало критику Шмитта (см. «Тирания ценностей»). В этой ситуации единственным способом разрешения кризиса в форме государства правосудия был *возврат к государству законодательства*, в котором главным гарантом выступал федеральный парламент (Бундестаг) (см. [Кондуров 2023]).

ставитель, не встречая прекословия, или *император*, или *владелец князь*, или *народ...*» [Шмитт 2016, с. 12], Шмитт по сути поднимает вопрос о субъекте и признаке суверенитета, который [вопрос] сводится у него как минимум к двум аналогиям: первая проводится между Богом и его земным представителем, предполагающим для себя неограниченную власть; вторая применяется к конкретному положению дел (чрезвычайной ситуации). При этом Шмитт ограничивает исследование понятия *суверен* временными рамками монархии XVII в. и в соответствии с *социологией юридических понятий*<sup>13</sup> рассматривает абсолютную власть монарха в соотношении с абсолютной властью Бога, умалчивая при этом, будут ли полномочия народа, например, аналогичны власти монарха в роли суверена.

В рамках теологического подхода Шмитта суверен как вселенский законодатель наделяется чрезвычайными абсолютными полномочиями по аналогии с волей Творца, которая, как и воля суверена, амбивалентна по своей природе. И в том, в другом случаях воля выражается в заботе о человеке и одновременно – в тех требованиях к нему, которые в случае исполнения приводят к спасению. При этом если к Богу обращаются с молитвой, то суверену приносят *клятвы (присяги)*:

И сегодня, когда поддерживающее государство движение клянется вождю в нерушимой верности, мы можем вновь непосредственно отдать должное *правовой сущности клятвы верности* [Шмитт 2013, с. 344]<sup>14</sup> (курсив мой. – Б. А.)

Возможно предположить, что, имея в виду в качестве критерия для определения понятия *суверен* различные временные периоды развития национал-социализма, данное понятие могло менять свое содержательное наполнение. Так, сразу после смерти рейхспрезидента Пауля фон Гинденбурга в 1934 г. Гитлер

---

<sup>13</sup> Метод аналогии, который предполагает возможность соотнесения Бога и суверена, а исключительного случая (в общественно-политической действительности) с чудом в метафизической теологической картине мира, обозначен Шмиттом как *социология юридических понятий*.

<sup>14</sup> Примером такой клятвы считается арагонская клятва верности монарху: «Мы, кто так же хорош, как ты, клянемся тебе, который не лучше нас, считать тебя нашим королем и сюзереном при условии, что ты будешь соблюдать наши свободы и законы, а если нет – тогда нет» (Хьюз Р. Барселона: история города / [пер. В. Капустиной]. М.; СПб.: Эксмо: Мидгард, 2008. С. 168).

поставил вопрос о целесообразности объединения государственных постов рейхспрезидента и рейхсканцлера на народном референдуме. Рассмотрение данного события сквозь призму политической теологии Шмитта позволяет предположить, что на момент проведения данного референдума народ выступил в качестве суверена, чтобы уже через несколько дней передать эти полномочия фюреру как «высшему судебному главе немецкого народа». В связи с тем, что Конституция Веймарской республики не была отменена, статья 48 данного документа о введении чрезвычайного положения распространялась и на самого Гитлера как на рейхспрезидента, и на рейхсканцлера одновременно. Другими словами, Гитлер, принимая на себя полномочия суверена, одновременно получал *право квалифицировать* ту или иную политическую ситуацию либо как «нормальную», либо как чрезвычайную. При этом малейший риск потери верховной власти суверена неоднократно сподвигал Гитлера к тому, чтобы расценивать его (риск) как повод для принятия решений о чрезвычайном положении<sup>15</sup>, которые по сути своей сводились к отмене конституционных прав немецких граждан.

И еще. Для Шмитта в качестве критерия оценки действий самого суверена выступает способность последнего сохранять общественное спокойствие и стабильность (образ Левиафана). Если же суверен не справляется с чрезвычайным положением, не умея предотвратить (прекратить) кризис, революцию или войну (образ Бегемота), он тем не менее не теряет правомочия суверена. С другой стороны, полное разрушение общественного порядка и наступление хаоса неминуемо ведет страну к риску потери суверенитета, а суверена – к риску потери своего статуса. Так, в результате поражения во Второй мировой войне на территории Германии возникли оккупационные зоны, су-

---

<sup>15</sup> К решениям о введении чрезвычайного положения относятся следующие законы:

1) закон о преодолении бедственного положения народа и государства, или Закон о чрезвычайных полномочиях (нем. Ermächtigungsgesetz) от 23 марта 1933 г., который стал заключительным этапом разгрома нацистами политической оппозиции в стране;

2) закон о мероприятии государственной самообороны от 3 июля 1934 г., в котором убийства, совершенные в «Ночь длинных ножей» (30 июня 1934 г.), объявлялись правомерными и расценивались как государственная самооборона;

3) Нюрнбергские расовые законы 1935 г., которые стали предзнаменованием Хрустальной ночи (9–10 ноября 1938 г.).

веренитет Германии перешел к державам-победительницам, а власть фюрера как суверена стала юридической фикцией (поскольку его самоубийство означало добровольное прекращение его суверенных полномочий).

Само принятие решения о чрезвычайном положении предполагает *различение на друзей и врагов* (понятие политического), что, в свою очередь, в ситуации чрезвычайной напрямую связано с экзистенциальными вопросами жизни и смерти. Но если в классической теологии вопросы жизни и смерти – это всегда вопросы, критерием для которых выступает нравственная сила божественного выбора между добром и злом, то в истории нацистской Германии в процессе решения государственных вопросов вместо критерия – добро-зло – выступает критерий государственных интересов, но в соответствии с их неограниченным толкованием самим сувереном (телеологическое толкование права).

Если суверен подобен Богу, чрезвычайное положение – чуду, политическое действие – крестному пути, то (шмиттовская) «социология понятия суверенитета» [Шмитт 2016, с. 39] подразумевает *тождество* метафизической (философской) картины мира с формой политической организации конкретной эпохи (монархии, демократии) [Шмитт 2016, с. 42]. Рассогласование метафизической картины мира с формой политической организации конкретной эпохи ведет к исчезновению самого понятия *суверен*, что не мешает современным мыслителям продолжать исследование таких соотносимых с ним политических феноменов, как *власть* и *властные полномочия*.

## Заключение

После Второй мировой войны наступил период *апеллятивной политической теологии*, само название которой предполагает ее обращение к страданиям, которые пережили люди в военное время и которые стали «нулевой точкой», изменившей теологию [Кондуров 2019]. Предпосылкой для создания лагерей смерти и Холокоста очевидным образом выступали расовые законы и политико-философские учения, среди которых не последнее место занимает политическая теология Шмитта и его теория суверена. Парадоксально в связи с этим то, что на роль шмиттовского суверена претендуют Соединенные Штаты Америки – держава, которая политически считает себя демократической страной и которой, по мнению Шмитта, свой-

ственна склонность к сочетанию нормативизма и децизионизма<sup>16</sup> [Шмитт 2013].

В 1991 г. с распадом СССР влияние США в Европе стало доминирующим, а права человека были объявлены высшими ценностями, что не помешало американскому руководству в связи с терактами 11 сентября 2001 г. ввести чрезвычайное положение, ограничив (неотчуждаемые и естественные) права и свободы американских и иностранных граждан<sup>17</sup>. Таким образом, сами США продемонстрировали, что их правопорядок не отличается от правопорядка любого другого государства («заурядность» права), когда исполнительная власть становится центром принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах, а права человека – оговорки, но не правило в правовой системе страны.

Еще одним следствием терактов 11 сентября стало следование американскими властями как концепции превентивного удара (размывание границ между «агрессором» и «жертвой»), так и концепции войны с международным терроризмом («международная полицейская операция»), которая (как и война религиозная) дискриминирует врага как преступника и абсолютное зло (криминализация и демонизация врага).

Размышляя над причинами, в связи с которыми учение Шмитта о суверене, суверенитете и абсолютной власти столь актуально и востребовано сегодня, возможно предположить, что Соединенные Штаты в той или иной степени повторяют путь Германии времен Второй мировой войны, примеряя на себя ее политико-правовые установки.

При этом сам Шмитт не был обычным *нацистским* юристом в классическом понимании этого слова. Немецкий философ предлагал экспликацию человеческого вида, опираясь главным образом на операционные механизмы юридического мыш-

---

<sup>16</sup> Именно по пути децизионизма последовала послевоенная система международных отношений и само международное право: согласно ст. 38 Статута Международного суда ООН среди источников международного права (международные конвенции; международный обычай; общие принципы права; судебные решения и доктрины наиболее квалифицированных публицистов) отсутствуют законы. Следовательно, там, где нет законов, не может быть ни законности, ни нормативизма, ни нормативистского мышления. Таким образом, международное право является децизионистским по своей сути.

<sup>17</sup> См.: Патриотический акт США 2001 г. URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.d129dbe9-661f9c2a-a7bd6535-74722d776562/https/en.wikipedia.org/wiki/Patriot\\_Act?\\_\\_ya\\_mt\\_enable\\_static\\_translations=1](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.d129dbe9-661f9c2a-a7bd6535-74722d776562/https/en.wikipedia.org/wiki/Patriot_Act?__ya_mt_enable_static_translations=1) (дата обращения 13 января 2024).

ления. Расовые теории и расовая дискриминация всегда оставались вне поля его внимания<sup>18</sup>, а расовые ценности (как впрочем и остальные ценности правового характера) Шмитт отвергал категорически. Следует, однако, признать, что нацистское право в интерпретации Шмитта (т. е. без ярко выраженных расовых теорий) *опаснее* официальной расовой доктрины нордического германского права А. Розенберга, поскольку позволяет стандартизировать менталитет не только немцев, но и неарийцев (евреев, славян, украинцев) по аналогии с нацистской стандартизацией. Такое понимание Шмиттом нацистского права с определенной долей условности совпадает с официальной трактовкой итальянского фашизма<sup>19</sup>, поскольку последний, не предполагая расовых теорий (и, соответственно, расовой дискриминации), не просто предшествовал немецкому нацизму, но и был его историческим и политическим предвестием.

Итальянский фашизм, германский национал-социализм, американский империализм... Некоторые из них претендовали, а кто-то и сейчас претендует, на мировое господство, а значит и на абсолютную власть суверена, который освобождает себя от обязанности следовать букве закона и принимает единоличное Решение, от которого зависит судьба миллионов...

### *Литература*

---

- Агамбен 2011 – *Агамбен Дж.* Номос сасер. Чрезвычайное положение. М.: Европа, 2011. 148 с.
- Кондуров 2019 – *Кондуров В.Е.* Политическая теология Карла Шмитта: Дискурс и метод // Труды Института государства и права РАН. 2019. Т. 14. № 3. С. 49–78.
- Кондуров 2023 – *Кондуров В.Е.* «Тирания ценностей» Карла Шмитта в контексте спора о природе конституционных прав // Социологическое обозрение. 2023. Т. 22. № 3. С. 96–119.
- Шмитт 2005 – *Шмитт К.* Диктатура. От истоков современной идеи суверенитета до пролетарской классовой борьбы. СПб.: Наука, 2005. 328 с.
- Шмитт 2008 – *Шмитт К.* Номос Земли в праве народов *jus publicum europaeum*. СПб.: Владимир Даль, 2008. 670 с.
- Шмитт 2013 – *Шмитт К.* О трех видах юридического мышления. М.: Территория будущего, 2013. 444 с.

---

<sup>18</sup> Примечательно, что в своих наиболее значимых трудах Шмитт ни разу не упоминает Нюрнбергские расовые законы 1935 г.

<sup>19</sup> См.: *Филатов Г.С.* Крах итальянского фашизма. М.: Наука, 1973.

- Шмитт 2016 – Шмитт К. Политическая теология // Шмитт К. Понятие политического / Пер. с нем., под ред. А.Ф. Филиппова. СПб.: Наука, 2016. С. 5–59.
- Яркеев 2018 – Яркеев А.В. Чрезвычайное положение как предельное состояние социального бытия // Научный вестник Омской академии МВД России. 2018. № 1 (68). С. 55–59.

## References

---

- Agamben, G. (2011), *Homo sacer. Chrezvychajnoe polozhenie* [Homo sacer. State of emergency], Evropa, Moscow, Russia.
- Kondurov, V.E. (2019). “Carl Schmitt’s Political Theology. Discourse and Methodological Approach”, *Trudy Instituta gosudarstva i prava RAN* [Proceedings of the Institute of State and Law of the RAS], vol. 14, no. 3, pp. 49–78.
- Kondurov, V.E. (2023), “Carl Schmitt’s ‘Tyranny of Values’ in the Context of the Debate on the Nature of Constitutional Rights”, *Russian Sociological Review*, vol. 22, no. 3, pp. 96–119.
- Schmitt, C. (2005), *Diktatura. Ot istokov sovremennoi idei suvereniteta do proletarskoi klassovoi bor’by* [Dictatorship. From the Origin of the Modern Concept of Sovereignty to Proletarian Class Struggle], Nauka, Saint Petersburg, Russia.
- Schmitt, C. (2008), *Nomos Zemli v prave narodov jus publicum europaeum* [The Nomos of the Earth under the Law of Nations of Jus Publicum Europaeum], Vladimir Dal’, Saint Petersburg, Russia.
- Schmitt, C. (2013), “About three types of legal thinking”, Schmitt, C. *Gosudarstvo: Pravo i politika* [State. Law and Politics], Territoriya budushchego, Moscow, Russia.
- Schmitt, C. (2016), “Political theology”, Filippov, A.F. (ed.), Schmitt, C. *Ponyatie politicheskogo* [The concept of the political], Nauka, Moscow, Russia, pp. 5–59.
- Yarkeev, A.V. (2018), “The State of emergency as the extreme state of social being”, *Scientific Bulletin of the Omsk Academy of the MIA of Russia*, no. 1 (68), pp. 55–59.

## Информация об авторе

*Борис А. Антонов*, кандидат юридических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; heidel@rambler.ru

## Information about the author

*Boris A. Antonov*, Cand. of Sci. (Law), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; heidel@rambler.ru

УДК 336.1.07

DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-134-146

## Роль Банка России в защите прав потребителей финансовых услуг

Валентина В. Самойлова

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, 2506542@mail.ru*

*Аннотация.* В современных условиях, при многообразии форм и видов предлагаемых на рынке финансовых продуктов и услуг, а также множестве организаций, предлагающих их клиентам, особую роль играет деятельность Банка России, направленная на защиту прав потребителей финансовых продуктов и услуг, предотвращение нарушений этих прав, а также повышение уровня финансовой грамотности населения. Реактивное и превентивное направления деятельности Банка России в этой сфере позволяют эффективно решать проблему нарушения прав клиентов.

*Ключевые слова:* Банк России, финансовый продукт, нарушение прав потребителей, кредит, страхование, мисселинг

*Для цитирования:* Самойлова В.В. Роль Банка России в защите прав потребителей финансовых услуг // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 134–146. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-134-146

## The role of the Bank of Russia in protecting the rights of consumers of financial services

Valentina V. Samoilova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, 2506542@mail.ru*

*Abstract.* In modern conditions with the variety of forms and types of financial products and services offered on the market, as well as many organizations offering them to clients, a special role is played by the activities of the Bank of Russia aimed at protecting the rights of consumers of financial products and services, preventing violations of those rights, as well as increasing the level of financial literacy of the population. The reactive and preventive activities of that Bank in that area make it possible to effectively address the issue of customer rights violations.

*Keywords:* Bank of Russia, financial product, violation of consumer rights, credit, insurance, misselling

*For citation:* Samoilova, V.V. (2024), "The role of the Bank of Russia in protecting the rights of consumers of financial services", *RSUH/RGGU Bulletin, "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 134-146, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-134-146

---

© Самойлова В.В., 2024

ISSN 2073-6304 • RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series, 2024, no. 2

## *Введение*

Согласно законодательно закреплённому в статье 4 определению<sup>1</sup>, к финансовым услугам относятся услуги, оказываемые банковскими и небанковскими кредитными организациями, страховыми организациями, услуги на рынке ценных бумаг, услуги по договору лизинга, а также услуги, которые оказываются финансовыми организациями и связаны с привлечением/размещением денежных средств юридических лиц или физических лиц.

Если в остальных сферах защиты прав потребителей основным органом, осуществляющим защиту потребителей, является Роспотребнадзор, то в финансовой сфере это Банк России. Российский финансовый мегарегулятор защищает потребителей на финансовом рынке. В его компетенцию входит соблюдение условий договора финансовыми организациями, воспрепятствование навязыванию услуг этими организациями, защита клиентов от сокрытия от них существенной информации. Именно Банк России противодействует любым недобросовестным практикам, целью которых является введение потребителя в заблуждение. Особое внимание заслуживают программы Банка России, которые направлены на повышение финансовой грамотности населения, причем рассчитаны на разные возрастные категории, от школьников до пенсионеров.

*Цель исследования* – исследовать основные методы, используемые Банком России для защиты нарушенных прав потребителей услуг на финансовом рынке. Для достижения цели исследования поставлены следующие задачи:

- 1) проанализировать состав жалоб, поступивших в приемную Центрального банка;
- 2) рассмотреть статус Службы по защите прав потребителей и обеспечению доступности финансовых услуг;
- 3) проследить роль Стратегии повышения финансовой грамотности населения Российской Федерации, принятой в 2017 г.;
- 4) изучить основные виды нарушений прав при предоставлении финансовых услуг.

*Методы и материалы.* В статье были использованы такие методы, как формально-логические. С помощью анализа, гипотезы и аналогии подробно изучены количественные и каче-

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» // СЗ РФ. 2006. № 31. Ч. 1. Ст. 3434.

ственные составы жалоб, роль специальных программ Банка России. Специальные юридические методы применялись для подробного исследования нормативно-правой базы, регулирующей противодействие нарушениям прав в сфере оказания финансовых услуг, а также норм ответственности. Комплексный метод позволил провести параллели при изучении как юридического, так и экономического аспектов исследуемой проблемы.

*Результаты и обсуждение.* Проведенное исследование позволяет сделать вывод об отсутствии единообразия применения законодательных норм, направленных на защиту прав потребителей в финансовой сфере, так как, с одной стороны, должны применяться нормы Банковского права, с другой – нормы законодательства, регулирующего права потребителей в целом. Однако правовая природа банковских услуг зачастую противоречит положениям Закона РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей», что затрудняет применение норм профильного законодательства. В частности, к рекламе финансовых услуг применяются нормы, регулирующие рекламное законодательство, за соблюдением которых следит не Банк России, а Федеральная антимонопольная служба. Соответственно, Банк России вынужден подобные жалобы переадресовывать ФАС. Дополнительные исследования требуют вопросы применения превентивных мер уполномоченными органами в сфере нарушения прав потребителей финансовых услуг.

Мегарегулятор осуществляет защиту прав потребителей в различных направлениях. Здесь можно выделить два направления: реактивное и превентивное. Как можно сделать вывод из названия, первое направлено на восстановление уже нарушенных прав по обращениям граждан и организаций. А второе направление предусматривает работу по предотвращению подобных нарушений в будущем. Банк России сам выявляет на рынке практики, которые могут навредить интересам потребителей финансовых услуг, и работает над их устранением, а также проводит информационные кампании для потребителей услуг подобного рода.

Что касается статистики, то только в III квартале 2022 г. в Банк России поступило 279,7 тысяч жалоб<sup>2</sup>. Большая часть жалоб (51,5%) связана с услугами, оказываемыми кредитными организациями. На втором месте со значительным отрывом (14,7% жалоб) находятся субъекты страхового дела. На долю

---

<sup>2</sup> Количество связанных с санкциями жалоб продолжило снижаться в III квартале // Официальный сайт Банка России. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=14285> (дата обращения 28 октября 2023).

микрофинансовых организаций (МФО) и кредитных потребительских кооперативов (КПК) приходится 12,8% жалоб. 0,5% жалоб поступило на субъектов рынка коллективного инвестирования, а также 11,9% на остальных участников рынка, оказывающих финансовые услуги.

Для сравнения, за I квартал 2023 г. в Банк России поступило 89 тысяч жалоб<sup>3</sup>, что гораздо меньше, нежели в III квартале 2022 г.

Потребители, имеющие основания полагать, что их права нарушены, имеют полное право обратиться в Банк России. Вопросы могут быть связаны как с уже имеющимися нарушениями или подозрениями на их наличие, так и с разъяснениями по интересующим потребителя финансовых услуг вопросам в рамках компетенции органа. Банк России обеспечивает стабильность и развитие экономики страны путем регулирования рынка финансовых услуг. Жалобы граждан на нарушенные права являются основным источником получения информации Центральным банком о применении финансовыми организациями недопустимых практик [Пономаренко 2023, с. 85].

В случае, если факт нарушения российского законодательства будет подтвержден, мегарегулятор проведет необходимые проверочные мероприятия и в зависимости от полученных результатов применит те или иные надзорные меры.

За исключением случаев, которые прямо установлены законами, Банк России не может вмешиваться в договорные отношения между финансовой организацией и ее клиентом. Поэтому перед потребителем финансовой услуги стоит первоочередная задача внимательно отнестись к оформлению документов.

Одним из важнейших нововведений, направленных на то, чтобы максимально защитить введенных в заблуждение клиентов, является так называемый период охлаждения. Это двухнедельный срок, в который клиент может отказаться от финансовой услуги без каких-либо санкций со стороны финансовой организации уже после заключения договора с ней. Как правило, это очень актуально, когда дело касается потребительского кредитования.

В тех случаях, когда у физического лица возникают вопросы восстановления своих нарушенных прав, к банковским организациям, страховым, МФО и частным пенсионным фондам, то законодательством предусмотрен досудебный порядок урегулиро-

---

<sup>3</sup> Защита прав потребителей финансовых услуг // Официальный сайт Банка России. URL: [https://cbr.ru/protection\\_rights/](https://cbr.ru/protection_rights/) (дата обращения 04 октября 2023).

вания этих жалоб. Это возможность обращения к финансовому омбудсмену. Однако для подобного рода обращений есть ограничения, в частности, они не должны быть связаны с предпринимательской деятельностью<sup>4</sup>. Банк России же рассматривает жалобы всех потребителей без исключений. В структуру Банка России входит Служба по защите прав потребителей и обеспечению доступности финансовых услуг является структурным подразделением Центрального банка России.

Именно эта служба способствует защите прав клиентов финансовых организаций [Мешков, Соболев 2021]. Основная цель ее деятельности – это как раз защита потребителей услуг в финансовой сфере. Здесь субъектами, оказывающими эти услуги, будут банковские и небанковские кредитные организации, МФО, КПК, ПИФы (паевые инвестиционные фонды), АИФы (акционерные инвестиционные фонды), другие игроки на рынке коллективного инвестирования, участники рынка ценных бумаг, имеющие соответствующую квалификацию, различные саморегулируемые организации (СРО) в сфере финансовых услуг. Особо Банк России обращает внимание на общества с ограниченной ответственностью (ООО), уже имеющие любые нарушения, связанные с созывом общего собрания участников общества.

Особую важность Банк России и Служба по защите прав потребителей в его структуре придают финансовому образованию. Именно данная служба занимается вопросами внедрения образовательных программ по финансовой грамотности на всех образовательных уровнях, которые рассчитаны на любые возрастные категории: и на учащихся начальной школы, и на пенсионеров. Организовываются открытые лекции и общедоступные занятия для студентов, владельцев малого и среднего бизнеса, военных, лиц пожилого возраста. Вопросы финансовой грамотности имеют особое значение в свете повторного расцвета всевозможных финансовых пирамид.

В 2017 г. была утверждена Стратегия повышения финансовой грамотности населения Российской Федерации<sup>5</sup>. Учитывая тот факт, что финансовые отношения все более переходят в виртуальную среду [Спильниченко 2023, С. 105], вопрос повышения

---

<sup>4</sup> Федеральный закон от 04.06.2018 № 123-ФЗ «Об уполномоченном по правам потребителей финансовых услуг» // СЗ РФ. 2018. № 24. Ст. 3390.

<sup>5</sup> Распоряжение Правительства РФ от 25.09.2017 № 2039-р «Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 годы» // СЗ РФ. 2017. № 40. Ст. 5894.

грамотности становится все более актуальным для всех слоев населения, а не только тех, что традиционно считаются наиболее уязвимыми перед финансовыми мошенничествами и злоупотреблениями.

Центральный банк обязан поддерживать связь с клиентами финансовых организаций, используя для этого любые возможности, как современные цифровые, так и классические.

Уже четыре года, с января 2019 г., работает ЕКЦ Банка России – Единый коммуникационный центр, работающий двадцать четыре часа в сутки.

Для связи со специалистами Банка России существует несколько вариантов. Все они отвечают современным требованиям к электронному документообороту и удобны для пользователей сети. Во-первых, это вкладка интернет-приемной на официальном сайте [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)<sup>6</sup>. Во-вторых, это чат мобильного приложения «ЦБ онлайн», функционирующий двадцать четыре часа в сутки. В-третьих, это возможность телефонного звонка в контактный центр. В-четвертых, личное обращение в Банк России, в-пятых, отправка обращения почтой. Безусловно, возможность электронного обращения для защиты своих прав обеспечивает возможность для всех, чьи финансовые права были нарушены, обратиться с жалобой в ЦБ РФ. Рост и распространение Интернета позволил создать абсолютно новый экономический рынок [Тимофеев 2022, с. 110–111].

Что касается сроков ответа, то в среднем на электронное обращение ответ поступает в течение трех рабочих дней. Что касается предельного срока для ответа, то он законодательно установлен и составляет месяц, или тридцать дней. Однако в зависимости от сложности вопроса может быть увеличен в двукратном размере, до двух месяцев или до шестидесяти дней соответственно.

Основной задачей мегарегулятора в сфере защиты прав потребителей является именно предотвращение нарушения этих прав. Противодействовать этому, в первую очередь, помогает повышение финансовой грамотности потенциальных потребителей. Мегарегулятор выпускает рекомендации по приобретению каждого вида финансовых услуг.

Основным способом нарушения прав потребителей является любая незаконная практика или недобросовестное поведение субъекта, предоставляющего финансовую услугу.

---

<sup>6</sup> Интернет-приемная Банка России. URL: <https://cbr.ru/reception/> (дата обращения 28 октября 2023).

Термином, объединяющим все виды обмана клиента финансовой организацией, является «мисселинг». Однако при более подробном рассмотрении значения этого термина становится ясно, что это, в первую очередь, продажа одного финансового продукта под видом другого. В юридической же практике его используют в широком смысле как синоним любого обмана потребителя финансовых услуг. В целом можно сказать, что такое явление, как мисселинг является еще малоизученным [Канаев, Канаева 2022, с. 581–583]. Зачастую возникают проблемы при квалификации того или иного заявленного потребителем нарушения. Также существуют пробелы в части судебной практики, в частности по вопросам возмещения убытков и морального вреда потребителю финансовой услуги. Суды, как правило, взыскивают частично за нанесение морального вреда потребителю, принимая во внимание лишь реальный ущерб [Кремлева 2022, с. 116].

Следующим термином, который часто используется при рассмотрении незаконных действий финансовых организаций, является «ненадлежащее поведение», или “misconduct”, подразумевающий использование финансовой организацией какой-либо одной или нескольких незаконных практик при продаже финансовых продуктов.

Необходимо отметить, что многие из терминов, широко используемые в профессиональном финансовом сообществе, а также предлагаемые к использованию Банком России, пока не нашли закрепления в профильных нормативно-правовых актах. Во многом их закрепление упростило бы работу мегарегулятора по защите нарушенных прав потребителей в финансовой сфере.

Подробный разбор всех недобросовестных практик и соответствующей терминологии приведен на официальном сайте Банка России<sup>7</sup>.

Одним из самых часто встречающихся нарушений является недобросовестное информирование. Сюда относится любое неполное информирование клиента о том финансовом продукте, что он приобретает. Это следует учитывать кредитным организациям при построении своей маркетинговой стратегии, направленной на завоевание максимального круга клиентов путем создания уникального продукта [Лобанова 2023, с. 87].

Во-первых, это обещанный точный размер дохода, а также указание на наличие дополнительных гарантий (как правило,

---

<sup>7</sup> Виды недобросовестного поведения участников финансового рынка. URL: [https://cbr.ru/protection\\_rights/np/](https://cbr.ru/protection_rights/np/) (дата обращения 08 октября 2023).

государственных). Государство предоставляет гарантии только по продуктам, подлежащим обязательному страхованию<sup>8</sup>. Все остальные обещания — это откровенный обман. Во-вторых, навязывание ненужного финансового продукта при отсутствии достаточного информирования, а проще утаивание и замалчивание информации о дополнительных издержках при расторжении договора о его покупке, информирование лишь о положительных аспектах покупки продукта. Также сюда относятся случаи, в которых продавцом финансовой услуги или продукта не предоставляется вся необходимая документация, в которой имеются полные условия сделки. Огромной ошибкой является покупка финансовой услуги путем акцепта оплатой, так как это лишает потребителя возможности ознакомиться со всеми тонкостями сделки до ее заключения.

К следующей группе незаконных действий субъектов, оказывающих финансовые услуги и продающих финансовые продукты, относится продажа неподходящих продуктов. К этому виду нарушений приковано особое внимание, так как еще несколько лет назад глава Банка России Эльвира Набиуллина подняла вопрос о проблеме продаж сложных инвестиционных инструментов покупателям, не обладающим ни достаточным уровнем опыта, ни достаточным уровнем знаний в этой сфере. По ее словам, «рынок должен вести себя более зрело, видеть свою выгоду в долгосрочных отношениях с клиентом, а не в выманивании у него денег здесь и сейчас недобросовестным образом»<sup>9</sup>. В результате продажа сложных инвестиционных продуктов была ограничена<sup>10</sup>, что позволило защитить потенциальных покупателей от необдуманной покупки. Для того чтобы получить право на приобретение таких инструментов, необходимо подтвердить наличие необходимых знаний и опыта в инвестиционной сфере.

Главная проблема при таких нарушениях заключается в том, что купленный финансовый продукт не соответствует тем ожиданиям, которые были у покупателя. Например, вме-

---

<sup>8</sup> Федеральный закон от 23.12.2003 № 177-ФЗ «О страховании вкладов в банках Российской Федерации» // СЗ РФ. 2003. № 52. Часть I. Ст. 5029.

<sup>9</sup> ЦБ пообещал «закручивать гайки» из-за «мутных продуктов» для инвесторов // РБК Финансы. URL: <https://www.rbc.ru/finances/15/06/2021/60c869869a7947fa6fe9eb27> (дата обращения 08 октября 2023).

<sup>10</sup> Информационное письмо Банка России от 15.12.2020 № ИН-01-59/174 «О недопустимости предложения неквалифицированным инвесторам» // Вестник Банка России. 2020. № 102.

сто обычного банковского вклада потребитель, введенный в заблуждение, заключает договор инвестиционного страхования жизни (ИСЖ) или договор накопительного страхования жизни (НСЖ). При этом потребитель полагает, что это идентичные продукты, хотя это далеко не так. Вклад подлежит обязательному страхованию, а вот в случае с ИСЖ и НСЖ вложенные средства вполне могут не вернуться. Да и уровень инвестиционного риска у этих продуктов совершенно разный. Кроме того, анализ подобного вида нарушений позволяет сделать вывод о том, что подобная дезинформация чаще всего применяется в отношении клиентов из незащищенных слоев населения и граждан пенсионного возраста.

Еще одним видом нарушений прав клиентов, по мнению Банка России, является непрозрачное ценообразование. Сюда входят любые нарушения со стороны субъекта, оказывающего услуги в финансовой сфере, связанные с обманом потребителя относительно суммы комиссии. Комиссия, связанная с приобретаемым продуктом, может быть скрытой или непрозрачной. В частности, это могут быть двойные комиссии. Зачастую этим грешат паевые инвестиционные фонды (ПИФы), которые получают от клиента комиссию за управление ПИФом и комиссию за управление его портфелем, содержащим паи этого ПИФа.

Некоторые субъекты, предлагающие финансовые продукты, пользуясь неопытностью клиентов, предлагают завышенные комиссии по тарифам, сильно отличающимся от общерыночных. Или, например, прописывают завышенный размер своей премии в опционном договоре, рассчитывая, что потребитель не обратит на это внимания.

Любая информация о полной стоимости финансового продукта, включая суммы ежегодных взносов, если таковые предусмотрены, должна быть доведена до потребителя понятным ему образом. Именно сокрытием этой «лишней» информации часто нарушают права клиентов игроки рынка ценных бумаг, а также участники рынка коллективного инвестирования. Также, действуя в своих интересах, в частности ради получения увеличенных комиссионных, премий и увеличения своих собственных финансовых показателей, сотрудники финансовых организаций навязывают клиенту совершенно ненужные ему дополнительные услуги и инструменты.

Следующая группа нарушений наиболее часто практикуется кредитными организациями. Это так называемые связанные продажи. Потребитель, обращаясь в кредитную организацию с целью покупки конкретного финансового продукта, получает

к нему «в нагрузку» то, что он покупать не намеревался. Чаще всего это связано с продажей якобы обязательного страхового продукта при получении кредита. Либо же это может быть заключение договора пенсионного страхования при открытии дебетового счета. Подобные попытки внесения пунктов об обязанности приобрести дополнительные финансовые продукты к основному, внесенные в договор, незаконны и прямо нарушают права потребителей в сфере финансовых услуг. Также в качестве платной «нагрузки» используются дополнительные сервисы, о которых клиент не просил и не был осведомлен о их наличии, а также о соответствующих тарифах. Это может быть подключение платных мобильных приложений, оповещений или платная юридическая и бухгалтерская поддержка двадцать четыре часа.

Последнюю группу нарушений составляют действия, связанные с подменой одного финансового продукта другим, имеющие целью обогатить продавца и не учитывающие интересы и потребности покупателя. Чаще всего финансовыми организациями продаются сложные инвестиционные и страховые продукты под видом обычных депозитов, а также предлагаются финансовые продукты компаний, чья деятельность не лицензирована Банком России, соответственно, защитить свои права потребителю впоследствии будет крайне сложно.

На сайте Банка России можно ознакомиться с реестрами участников финансового рынка, в частности с реестром ломбардов, микрофинансовых организаций (МФО), акционерных инвестиционных фондов, реестром аннулированных лицензий профессиональных участников фондового рынка, реестром финансовых организаций, обязанных организовать взаимодействие с уполномоченным по правам потребителей финансовых услуг и другими актуальными реестрами с целью проверки того или иного лица, предлагающего финансовые продукты<sup>11</sup>.

Следует помнить, что список нарушений прав клиентов финансовых организаций, представленный Банком России, неполный и содержит наиболее часто встречающиеся недобросовестные практики и постоянно обновляется в связи с выявлением новых видов нарушений.

Как уже было сказано выше, помимо реактивного направления деятельности Банка России, т. е. непосредственной реак-

---

<sup>11</sup> Реестры Рынка. URL: <https://cbr.ru/registries/> (дата обращения 28 октября 2023).

ции на обращения граждан, существует и второе направление, превентивное, основная цель которого предотвращать нарушения прав потребителей в сфере оказания финансовых услуг и продажи финансовых продуктов. Эта превентивная функция нашла свое отражение в поведенческом надзоре. По сути это контроль за взаимодействием финансовых организаций со своими клиентами. Осуществляется он путем анализа продаж финансовых продуктов и инструментов, проверки полноты и правильности информирования потребителей о приобретаемых продуктах, изучения договоров, предлагаемых клиенту, на наличие незаконных пунктов, а также контроль за строгим соблюдением законодательства субъектами, предоставляющими финансовые услуги. Учитывая тенденцию сокращения количества кредитных организаций [Осиповская 2021, с. 114], контроль за оставшимися будет усиливаться.

Основной целью поведенческого надзора является не столько восстановление уже нарушенных прав клиентов, сколько устранение первоначальной причины таких нарушений [Михеева, Долкова 2020, с. 315–319]. При обнаружении нового способа обмана клиентов, лазейки в законодательстве, позволяющей его обойти, любых системных проблем, мегарегулятор имеет все возможности для устранения законодательных пробелов, выпуска своих рекомендаций для участников рынка по выявленной проблематике, а также совершенствования образовательной составляющей своей деятельности в рамках программ по повышению финансовой грамотности.

## *Выводы*

Для подобного анализа рынка Банк России использует не только полученные сигналы о нарушении прав потребителей, но самостоятельно изучает участников рынка финансовых услуг и продуктов, например, изучая сайты финансовых организаций или форумы и группы потребителей финансовых услуг в социальных сетях. Существуют сигнальные индикаторы, позволяющие специалистам Банка России определить поведенческий риск-профиль того или иного участника финансового рынка. Рассчитывается он исходя из соотношения количества недовольных клиентов, чьи права были нарушены, к общей клиентской базе организации. Большая проблема здесь заключается в том, что далеко не все пострадавшие, особенно от организаций, оказавшихся финансовыми пирамидами, заявляют

о своих потерях, и этим затрудняют поиск проблемных и нечестных продавцов финансовых продуктов.

Кроме того, у Банка России есть право осуществлять контрольные закупки<sup>12</sup> соответствующих продуктов, что зачастую позволяет выявлять нарушения законодательства со стороны субъектов финансового рынка, реализующих финансовые продукты и услуги, еще на этапе заключения договора и своевременно применять к ним меры надзорного реагирования. В современных экономических условиях для деятельности любой организации становится обязательным использование принципов устойчивого развития [Егорова 2023, с. 28].

В современных условиях при многообразии форм и видов предлагаемых на рынке финансовых продуктов и услуг, а также множестве организаций, предлагающих их клиентам, особую роль играет деятельность Банка России, направленная на защиту прав потребителей в указанной сфере, предотвращение нарушений этих прав, а также на повышение уровня финансовой грамотности населения в целом.

### *Литература*

---

- Егорова 2023 – *Егорова Н.Н.* Экономическая безопасность организации как инструмент устойчивого развития в условиях санкций // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. № 3. С. 25–38.
- Канаев, Канаева 2022 – *Канаев А.В., Канаева О.А.* Недобросовестная коммерческая практика (мисселинг) как барьер для ESG-трансформации российского банковского бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2022. № 38 (4). С. 581–606.
- Кремлева 2022 – *Кремлева О.В.* Актуальные проблемы в сфере защиты прав потребителей // Вестник науки. 2022. № 10 (55). С. 114–119.
- Лобанова 2023 – *Лобанова С.Н.* Зарубежный опыт использования маркетинга в банковской сфере // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. № 2. С. 85–101.
- Мешков, Соболев 2021 – *Мешков Д.А., Соболев Т.С.* Защита прав потребителей финансовых услуг как функция Банка России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 5–2 (56). С. 229–232.
- Михеева, Долкова 2020 – *Михеева И.В., Долкова Е.А.* Поведенческий надзор Банка России в сфере защиты прав потребителей финансовых услуг // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Юридические науки. 2020. Т. 24. С. 314–334.
- Осиповская 2021 – *Осиповская А.В.* Банковская система России: региональный аспект // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. № 4. С. 111–122.

---

<sup>12</sup> Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» // СЗ РФ. 2002. № 28. Ст. 2790.

- Пономаренко 2023 – Пономаренко К.С. Защита прав потребителей финансовых услуг в суде и досудебном порядке: обобщение правоприменительной практики // *Юридическая наука*. 2023. № 3. С. 85–87.
- Спильченко 2023 – Спильниченко В.К. Теоретико-практический анализ российских цифровых финансовых активов // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2023. № 2. С. 102–117.
- Тимофеев 2022 – Тимофеев С.В. Цифровые монополии: задачи и перспективы законодательного антимонопольного регулирования // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2022. № 4. С. 109–120.

## References

---

- Egorova, N.N. (2023), “Economic security as a tool for its sustainable development in the context of sanctions”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 25–38.
- Kanaev, A.V. and Kanaeva, O.A. (2022), “Unfair commercial practice (misselling) as a barrier to the ESG transformation of the Russian banking business”, *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, no. 38 (4), pp. 581–606.
- Kremleva, O.V. (2022), “Current issues in the field of consumer rights protection”, *Science Bulletin*, no. 10 (55), pp. 114–119.
- Lobanova, S.N. (2023), “Foreign experience in the use of marketing in the banking sector”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 85–101.
- Meshkov, D.A. and Sobol, T.S. (2021), “Protection of the rights of consumers of financial services, as a function of the Bank of Russia”, *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, vol. 5–2 (56), pp. 229–232.
- Mikheeva, I.V. and Dolkova, E.A. (2020), “Behavioural Supervision of the Bank of Russia in Protection of Financial Services Consumers’ Rights”, *RUDN Journal of Law*, no. 24 (2), pp. 314–334.
- Osipovskaya, A.V. (2021), “Banking system of Russia. Regional aspect”, *RSUH/RGGU Bulletin. Series Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 111–122.
- Ponomarenko, K.S. (2023), “Protection of the rights of consumers of financial services in court and pre-trial procedure: generalization of law enforcement practice”, *Legal Science*, no. 3, pp. 85–87.
- Spil’nichenko, V.K. (2023), “Theoretical and practical analysis of Russian digital financial assets”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 102–117.
- Timofeev, S.V. (2022), “Digital monopolies: Tasks and prospects of legislative anti-monopoly regulation”, *RSUH/RGGU Bulletin. Series Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 109–120.

## Информация об авторе

Валентина В. Самойлова, кандидат юридических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; 2506542@mail.ru

## Information about the author

Valentina V. SamoiloVA, Cand. of Sci. (Law), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld.6, Miusskaja Square, Moscow, Russia, 125047; 2506542@mail.ru

К вопросу о механизме  
чрезвычайного правового регулирования  
и его основных элементах  
(на примере правовых режимов  
повышенной готовности и чрезвычайной ситуации)

Дмитрий М. Лифанов

*Уральский государственный юридический университет  
им. В.Ф. Яковлева, Екатеринбург, Россия  
d.m.lifanov@usla.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена сравнительному анализу положений действующего чрезвычайного законодательства, закрепляющего порядок установления и реализации экстраординарных (особых) правовых режимов. Исследованы акты федерального законодательства, регламентирующего правовые режимы военного, чрезвычайного положения, чрезвычайных ситуаций, противодействия терроризму и экстремистской деятельности, а также регионального законодательства о чрезвычайных ситуациях природного и техногенного характера (всего – 93 нормативных акта). Отмечено, что законодатель (в особенности региональный) по-разному подходит к вопросу нормативно-правового закрепления предмета регулирования, определения и разграничения оснований введения экстраординарных (особых) правовых режимов, полномочий органов публичной администрации и их должностных лиц, которые обеспечивают реализацию таких режимов. Так, например, в законодательстве о защите населения от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, противодействия терроризму и экстремистской деятельности не предусмотрены основания введения соответствующих режимов.

Выявлено несоответствие нормативного содержания законодательных актов субъектов РФ в части закрепления экстраординарных полномочий публичной администрации. В целях устранения неопределенностей в вопросах соотношения объектов правового регулирования и оснований для введения экстраординарных (особых) административно-правовых режимов обосновывается предложение о необходимости формулирования бланкетных правовых норм, определяющих основания введения экстраординарных (особых) правовых режимов и направленных на обеспечение их реализации. По итогам исследования делается вывод о необходимости приведения в соответствие содержания нормативных правовых актов субъектов РФ, которые наделяют органы публичной администрации и их долж-

ностных лиц экстраординарными полномочиями в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций. Описываются возможные направления совершенствования законодательства в данной сфере.

*Ключевые слова:* экстраординарные правовые режимы, публичная администрация, реализация компетенции, разграничение полномочий, кризисные ситуации, правовое регулирование, чрезвычайное законодательство

*Для цитирования:* Лифанов Д.М. К вопросу о механизме чрезвычайного правового регулирования и его основных элементах (на примере правовых режимов повышенной готовности и чрезвычайной ситуации) // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 147–164. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-147-164

## On the issue of the mechanism of emergency legal regulation and its main elements (on the example of legal regimes of high readiness and emergency situations)

Dmitrii M. Lifanov

*V.F. Yakovlev Ural State Law University  
Yekaterinburg, Russia, d.m.lifanov@usla.ru*

*Abstract.* The article deals with a comparative analysis of the provisions of the current emergency legislation, which stipulates the procedure for the establishment and implementation of extraordinary (special) legal regimes. It studies the acts of federal legislation regulating the legal regimes of military, state of emergency, emergency situations, counteraction to terrorism and extremist activities, as well as regional legislation on natural and man-made emergencies (a total of 93 normative acts). It also notes that the legislator (especially the regional one) approaches the issue of normative and legal consolidation of the subject of regulation in different ways, the definition and differentiation of the grounds for the introduction of extraordinary (special) legal regimes, the powers of public administration bodies and their officials who ensure the implementation of such regimes. For example, the legislation on the public protection from natural and man-made emergencies, countering terrorism and extremist activities does not provide grounds for the introduction of appropriate regimes.

The author reveals a discrepancy between the normative content of the legislative acts of the subjects of the Russian Federation in terms of securing the extraordinary powers of the public administration. In order to eliminate uncertainties in the issues of correlation between the objects of legal regulation and the grounds for the introduction of extraordinary (special) administrative and legal regimes, a proposal is substantiated on the need to formulate blank legal norms defining the grounds for the introduction of extraordinary (special) legal regimes and aimed at ensuring their implementation. Based on

the results of the study, a conclusion is made that it is necessary to bring into line the content of regulatory legal acts of the subjects of the Russian Federation, which give public administration bodies and their officials extraordinary powers in the field of protecting the population and territories from emergency situations. Possible directions for improving legislation in the sphere are described.

*Keywords:* extraordinary legal regimes, public administration, implementation of competence, separation of powers, crisis situations, legal regulation, emergency legislation

*For citation:* Lifanov, D.M. (2024), "On the issue of the mechanism of emergency legal regulation and its main elements (on the example of legal regimes of high readiness and emergency situations)", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 147-164, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-147-164

Правовой институт экстраординарных (особых) правовых режимов имеет важнейшее значение для функционирования всей системы государственного управления в условиях кризисных ситуаций. От того, насколько четко будут закреплены полномочия по применению органами публичной администрации чрезвычайных мер и временных ограничений прав и законных интересов граждан и организаций в целях обеспечения их безопасности, зависит своевременное выявление и эффективное устранение, а точнее минимизация, отрицательных последствий таких кризисных ситуаций.

В юридической науке можно выделить два подхода к определению экстраординарных (особых) административно-правовых режимов (далее – САПР), которые основаны на предельно широком и узком их понимании как способов (механизмов), применяемых в случае возникновения угроз [Алексеев 1989; Петрухин 1993; Старостин 2000; Саклаков 1997; Зырянов 2016; Ноздрачев 2017]. Ученые по-разному определяют разновидности экстраординарных (особых) административно-правовых режимов. Анализ национального законодательства позволяет обозначить, как минимум, пять САПР: военное, чрезвычайное положение, чрезвычайная ситуация природного или техногенного характера<sup>1</sup>, правовые режимы противодействия терроризму,

---

<sup>1</sup> Следует отметить, что правовой режим чрезвычайной ситуации предусматривает возможность установления максимального уровня реагирования, среднего уровня реагирования, режимов повышенной и базовой готовности. Вместе с тем органы управления и силы единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрез-

экстремистской деятельности. Представляется, что указанные правовые режимы деятельности публичной администрации соответствуют признакам их принадлежности к чрезвычайным административно-правовым режимам: вторичности по отношению к обычным правовым режимам; использованию специальных сил и средств для ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций; заблаговременному перераспределению функций управления; созданию временных органов управления; установлению временных мер и ограничений прав и свобод граждан и организаций [Старостин 2022].

Так, в соответствии со ст. 1 от 30.05.2001 г. № 3-ФКЗ «О чрезвычайном положении» (далее – Закон о ЧП)<sup>2</sup> чрезвычайное положение –

...особый правовой режим деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций независимо от организационно-правовых форм и форм собственности, их должностных лиц, общественных объединений, допускающий установленные настоящим Федеральным конституционным законом отдельные ограничения прав и свобод граждан РФ, иностранных граждан, лиц без гражданства, прав организаций и общественных объединений, а также возложение на них дополнительных обязанностей.

При этом введение чрезвычайного положения является «временной мерой, которая применяется исключительно для обеспечения безопасности граждан и защиты конституционного строя РФ». Как следует из данного определения, при чрезвычайном положении устанавливаются отдельные ограничения прав и свобод (меры и временные ограничения), дополнительные требования и обязанности, а порядок организации деятельности органов публичной власти и их должностных лиц носит производный характер, поскольку он реализуется только при наличии обстоятельств, представляющих непосредственную угрозу жизни и безопасности граждан или конституцион-

---

вычайных ситуаций действуют в режиме повседневной деятельности, повышенной готовности либо чрезвычайной ситуации, которые не предполагают необходимость введения особого правового режима (ч. 6 ст. 4.1 от 21 декабря 1994 г. Федерального закона № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера»).

<sup>2</sup> СЗ РФ. 2001. № 23. Ст. 2277.

ному строю РФ (ст. 3 Закона о ЧП). Возможность использования специальных сил и средств в условиях чрезвычайного положения предусмотрена ст. 30 Закона о ЧП, а перераспределение функций публичного управления осуществляется в пользу федерального органа управления территорией (ч. 3 ст. 25) либо коменданта территории, на которой введено чрезвычайное положение (ст. 18 Закона о ЧП). Таким образом, режим чрезвычайного положения необходимо рассматривать в качестве разновидности экстраординарного (особого) административно-правового режима деятельности публичной администрации.

Правовое регулирование порядка реализации отдельных САПР осуществляется на трех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном<sup>3</sup>. В ходе проведенного исследования были рассмотрены нормативные правовые акты федерального уровня<sup>4</sup>, а также законодательные акты о чрезвычайных ситуациях природного и техногенного характера 88 субъектов РФ, включая города федерального значения Москва, Санкт-Петербург и Севастополь. Система чрезвычайного правового регулирования на первый взгляд может показаться несбалансированной, так как отмечается быстрый рост массива региональных законов и подзаконных нормативных актов в сфере чрезвычайных ситуаций и реализации мер по противодействию распространения коронавирусной инфекции (2019-nCoV)<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> По мнению О.А. Петряниной, «организация деятельности органов исполнительной власти в анализируемых условиях реализуется на трех управленческих степенях: федеральном, субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления» [Петрянина 2016, с. 135].

<sup>4</sup> Федеральный конституционный закон от 30 января 2002 г. № 1-ФКЗ «О военном положении»; Федеральный конституционный закон от 30 мая 2001 г. № 3-ФКЗ «О чрезвычайном положении»; Федеральный закон от 21 декабря 1994 г. № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера»; Федеральный закон от 06 марта 2006 г. № 35-ФЗ «О противодействии терроризму»; Федеральный закон от 25 июля 2002 г. № 114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности».

<sup>5</sup> См., например, Указ губернатора Архангельской области от 17 марта 2020 г. № 28-у «О введении на территории Архангельской области режима повышенной готовности для органов управления и сил Архангельской территориальной подсистемы единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций и мерах по противодействию распространению на территории Архангельской области новой коронавирусной инфекции (COVID-2019)» // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.rosyulnar.ru>

В связи с этим необходимо комплексно рассмотреть основные элементы и правовые средства механизма чрезвычайного правового регулирования на примере реализации режимов повышенной готовности или чрезвычайной ситуации.

Особенностью предмета правового регулирования регионального законодательства, устанавливающего режим чрезвычайной ситуации, являются разнообразные подходы законодателя к определению содержания предмета правового регулирования, которые можно выразить следующим образом<sup>6</sup>. С одной стороны, предмет регулирования отражен в преамбуле нормативных правовых актов Москвы, Севастополя и 33 других субъектов Федерации. С другой стороны, законодатель обозначил в рамках соответствующих правовых норм не только предмет регулирования соответствующего закона (что представлено, например, в Новосибирской области, Ямало-Ненецком автономном округе, Ставропольском крае), но и сферу его применения к отношениям, которые: 1) возникают при ликвидации чрезвычайных ситуаций, имеющих региональный, (меж-)муниципальный либо локальный характер (например, в Свердловской и Псковской областях); 2) связаны с созданием, определением правового статуса и функционированием различных аварийно-спасательных формирований (например, в Ярославской области).

Важно заметить, что в Амурской и Московской областях предмет правового регулирования затрагивает вопросы уста-

---

pravo.gov.ru. 17.03.2020; Указ губернатора Свердловской области от 18 марта 2020 г. № 100-УГ «О введении на территории Свердловской области режима повышенной готовности и принятии дополнительных мер по защите населения от новой коронавирусной инфекции (2019-nCoV)» // Официальный интернет-портал правовой информации Свердловской области <http://www.pravo.gov66.ru>, 10.03.2022; Указ губернатора Воронежской области от 20 марта 2020 г. № 113-у «О введении в Воронежской области режима повышенной готовности для органов управления и сил Воронежской территориальной подсистемы единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций» // Официальный портал органов власти Воронежской области. 20.03.2022. URL: <http://www.govvrn.ru>

<sup>6</sup> Сразу следует оговориться, что норма, непосредственно закрепляющая предмет регулирования отношений в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, не отражена в законодательстве Республики Мордовия, Белгородской, Брянской, Ивановской, Ростовской, Сахалинской, Челябинской областей, Забайкальского, Камчатского, Приморского края, Чукотского автономного округа, Еврейской автономной области.

новления не только нормативных основ организации системы противодействия чрезвычайным ситуациям, но и разграничения полномочий государственных органов исполнительной власти субъекта РФ. В некоторых субъектах Федерации в качестве предмета регулирования законодателем обозначены отношения (мероприятия), связанные с восстановлением территорий, которые пострадали в результате ЧС. При этом указанные отношения не регламентируются соответствующими нормативными правовыми актами более 20 субъектов РФ.

Сравнительный анализ положений чрезвычайного законодательства, закрепляющих на федеральном уровне основания введения САПР, позволяет выделить следующие особенности их нормативного установления (а точнее, отсутствие нормы, непосредственно закрепляющей те или иные обстоятельства, с которыми законодатель связывает необходимость реализации экстраординарного режима).

Во-первых, в силу ч. 2 ст. 87 Конституции Российской Федерации военное положение может вводиться на территории Российской Федерации или в отдельных ее местностях в случае агрессии против Российской Федерации или непосредственной угрозы агрессии. Следовательно, основаниями для введения военного положения являются два обстоятельства: агрессия против Российской Федерации или непосредственная угроза агрессии (п. 2, 3 ст. 3 ФКЗ от 30.01.2002 № 1-ФКЗ «О военном положении» (далее – Закон о ВП)<sup>7</sup>. При этом для более точного и компактного изложения указанной нормы представляется возможным объединить вышеуказанные положения, поскольку перечень актов агрессии не является исчерпывающим и может быть определен Законом о ВП (п. 3 ст. 3). Соответствующая методология определения действий, квалифицируемых в качестве акта агрессии, используется в ст. 3, 4 Резолюции Генеральной Ассамблеи ООН «Определение агрессии», принятой 14.12.1974 г. на 29-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН<sup>8</sup>.

Анализируя определение агрессии, изложенное в п. 2 ст. 3 Закона о ВП, А.Н. Чертков отмечает, что «понятия «суверенитет» и «территориальная целостность» выступают основными объектами внешней агрессии» [Чертков 2011]. Сказанное наводит на мысль, что основания для введения военного положения могут быть сгруппированы в две категории в зависимости

<sup>7</sup> СЗ РФ. 2002. № 5. Ст. 375.

<sup>8</sup> Международное публичное право: Сб. документов. Т. 2. М.: БЕК, 1996. С. 3–5.

от объективной направленности: акты внешней и внутренней агрессии. Вместе с тем Закон о ВП не содержит положений, определяющих перечень угроз внутренней агрессии против Российской Федерации или непосредственной угрозы такой агрессии. Очевидно, что в условиях вводимых экстраординарных (особых) правовых режимов существует внутренняя угроза конституционному строю государства, но ее проявлением выступают, как правило, массовые беспорядки, стихийные бедствия, эпидемии [Подмарев 2018]. Следовательно, наличие внутренних по отношению к системе чрезвычайного правового регулирования объектов посягательства на территориальную целостность, независимость и суверенитет государства выступают в качестве непереносимых условий для реализации правовых режимов чрезвычайного положения или чрезвычайной ситуации. Несмотря на то, угрозы внутренней агрессии все чаще упоминаются в юридической литературе [Карпухин 2008; Павловская, Сыряная 2017], считаем нецелесообразным их включение в п. 2 ст. 3 Закона о ВП.

Во-вторых, основания для введения правового режима чрезвычайного положения обусловлены характером кризисной ситуации, которая может носить не только антропогенный, природный, но и техногенный характер. Чрезвычайное положение может быть введено, с одной стороны, в связи с вооруженными, этническими, межконфессиональными конфликтами, обусловленными социально-политическими, экономическими и религиозными столкновениями (п. «а»), с другой – ввиду факторов воздействия природных и техногенных катастроф, распространения инфекции и других бедствий (п. «б»)<sup>9</sup>. Как отмечают некоторые исследователи, при реализации указанного режима в силу п. «а» ст. 3 ФКЗ от 30.05.2001 № 3-ФКЗ «О чрезвычайном положении»,

...для органов управления и сил муниципального звена устанавливается режим повышенной готовности, а при введении режима чрезвычайного положения по обстоятельствам, предусмотренным в пункте «б» указанной статьи, – режим ЧС [Трифонов 2023].

Вместе с тем Закон о ЧП не дифференцирует указанные правовые режимы и проводит четкое разграничение только в отношении мер и временных ограничений, применяемых при

---

<sup>9</sup> Федеральный конституционный закон от 30.05.2001 № 3-ФКЗ «О чрезвычайном положении» // СЗ РФ. 2001. № 23. Ст. 2277.

введении чрезвычайного положения и наличии обстоятельств, указанных в п. «а» и «б» ст. 3 данного Закона. Представляется, что произвольное установление и реализация различных экстраординарных режимов в отсутствие надлежащих механизмов их разграничения препятствуют построению стройной и внутренне непротиворечивой системы чрезвычайного правового регулирования. В связи с этим думается, что формулирование законодателем бланкетных правовых норм, направленных на урегулирование коллизионных правоотношений в условиях правовых режимов чрезвычайного положения, чрезвычайной ситуации, режима повышенной готовности позволит избежать неопределенностей в вопросах соотнесения объектов правового регулирования и оснований для введения экстраординарных (особых) административно-правовых режимов.

В-третьих, основания введения САПР нормативно не определяются в ФЗ от 21 декабря 1994 г. № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» (далее – Закон о чрезвычайных ситуациях), ФЗ от 06 марта 2006 г. № 35-ФЗ «О противодействии терроризму», ФЗ от 25 июля 2002 г. № 114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности». Очевидно, что отсутствие в Законе о чрезвычайных ситуациях оснований для введения режима чрезвычайной ситуации обусловлено тем, что обстоятельства, влекущие необходимость его установления, определены в п. «б» ст. 3 ФКЗ «О чрезвычайном положении». В отличие от ч. 1 ст. 11 ФЗ от 6 марта 2006 г. № 35-ФЗ «О противодействии терроризму», которая лишь вскользь определяет основания для введения правового режима контртеррористической операции, структура ФЗ от 25 июля 2002 г. № 114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности» не позволяет выделить основные элементы специального административно-правового режима, что, на наш взгляд, является существенным упущением законодателя. Отсутствие нормативных оснований для осуществления деятельности по противодействию экстремистской деятельности, как представляется, может вызвать некоторые трудности в использовании временной администрацией чрезвычайного государственно-правового инструментария. Компромиссным вариантом в этом контексте видится применение законодательства о чрезвычайном положении по аналогии, которое выступает первичным правовым регулятором, одновременно являясь *критерием и измерителем* для иных САПР.

Рассматривая экстраординарные полномочия органов публичной администрации и их должностных лиц, необходимо

отметить, что к субъектам, обеспечивающим реализацию особых правовых режимов, в частности режимов военного положения и чрезвычайной ситуации, относятся:

- 1) Президент РФ;
- 2) Совет Федерации Федерального Собрания РФ;
- 3) Правительство РФ;
- 4) федеральные органы исполнительной власти;
- 5) иные государственные органы.

Несмотря на это в Законе о ЧП закреплены полномочия только двух субъектов – Президента РФ и Совета Федерации Федерального Собрания РФ. Вопросы участия Вооруженных сил РФ, других войск, воинских формирований и органов отражены в ч. 2 ст. 17, а особенности осуществления полномочий федеральным органом управления территорией – в ч. 3 ст. 25 Закона о чрезвычайном положении. В рамках реализации правовых режимов противодействия терроризму и экстремизму законодатель предусмотрел положения, закрепляющие компетенцию Президента РФ и Правительства РФ (ч. 1,2 ст. 5 ФЗ «О противодействии терроризму», ст. 4. ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности»). Экстраординарные полномочия федеральных и региональных органов исполнительной власти, а также исполнительно-распорядительных органов муниципальных образований, напротив, не конкретизированы. Подобным образом законодателем решен этот вопрос применительно к созданию коллегиального органа, координирующего и организующего деятельность федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления по противодействию терроризму (ч. 4 ст. 5 ФЗ «О противодействии терроризму»).

Одним из важнейших элементов механизма правового регулирования обеспечения реализации режимов военного, чрезвычайного положения, чрезвычайной ситуации, режимов контртеррористической операции и противодействия экстремизму является единая целостная система взаимодействия органов публичной власти, которая включает в себя высшее должностное лицо, законодательный (представительный) орган, высший исполнительный орган и органы исполнительной власти, иные органы и формирования, а также исполнительно-распорядительные органы муниципальных образований. Вместе с тем субъекты РФ по-разному подходят к вопросу о нормативно-правовом закреплении системы органов государственной власти, обеспечивающих реализацию САПР. Так, например, в Псковской области закреплены полномочия Псковского област-

ного Собрания депутатов и исполнительных органов области (ст. 11, 12)<sup>10</sup>, в Ямало-Ненецком автономном округе – Законодательного Собрания автономного округа, исполнительных органов (ст. 7, 8)<sup>11</sup>, во Владимирской области – Законодательного Собрания области, органов исполнительной власти, органов местного самоуправления (ст. 8-10)<sup>12</sup>, в Мурманской области – Мурманской областной Думы, Правительства (ст. 8, 9)<sup>13</sup>, в Республике Алтай – Государственного Собрания – Эл Курултай и Правительства (ч. 1, 2 ст. 1<sup>14</sup>), в Республике Бурятия – Правительства и органов местного самоуправления (ст. 8, 8.1)<sup>15</sup>.

Как видно из представленного перечня, вышеуказанные нормы не содержат положений, закрепляющих экстраординарные полномочия высшего должностного лица субъекта РФ или высшего исполнительного органа власти субъекта РФ. Вместе с тем, например, в Кабардино-Балкарской Республике закреплены полномочия Главы Республики и Правительства (ст. 8–1, 9)<sup>16</sup>, в Хабаровском крае – Губернатора края и органов

---

<sup>10</sup> Закон Псковской области от 4 мая 2008 г. № 762-ОЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» // Псковская правда. 2008. 8 мая. № 115-116.

<sup>11</sup> Закон Ямало-Ненецкого автономного округа от 11 февраля 2004 г. № 5-ЗАО «О защите населения и территорий Ямало-Ненецкого автономного округа от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» // Ведомости Государственной Думы Ямало-Ненецкого автономного округа, 2004. январь. № 1/1.

<sup>12</sup> Закон Владимирской области от 31 января 1996 г. № 4-ОЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» // Призыв. 1996. 16 февраля.

<sup>13</sup> Закон Мурманской области от 29 декабря 2004 г. № 585-01-ЗМО «О защите населения и территорий Мурманской области от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» // Мурманский вестник. 2004. 30 декабря. № 249. С. 7.

<sup>14</sup> Закон Республики Алтай от 27 ноября 2012 г. № 63-РЗ «О защите населения и территории Республики Алтай от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» // Сборник законодательства Республики Алтай. 2012. № 94 (100). Ноябрь. С. 26.

<sup>15</sup> Закон Республики Бурятия от 26 января 1999 г. № 98-II «О защите населения и территорий Республики Бурятия от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» // Бурятия. 1999. 10 февраля. № 25.

<sup>16</sup> Закон Кабардино-Балкарской Республики от 26 июня 2004 г. № 13-РЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» // Кабардино-Балкарская правда. 2004. 2 июля. № 167-168.

государственной власти (ст. 5.1, 6)<sup>17</sup>, в Республике Карелия – Главы Республики и исполнительных органов (ст. 2(1), 3)<sup>18</sup>, в Брянской области – Губернатора и Правительства (ст. 1.1, 2)<sup>19</sup>, в Тверской области – Законодательного Собрания и Губернатора (ст. 7, 8)<sup>20</sup>. С другой стороны, Закон Новгородской области от 8 февраля 1996 г. № 36-ОЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера», напротив, дублирует положения Закона о чрезвычайных ситуациях, отдельно закрепляя полномочия Президента РФ, Федерального Собрания РФ, Правительства РФ, которые уже определены в ст. 9 данного Закона.

Кроме того, в нормативных правовых актах отдельных субъектов Федерации закреплены полномочия избирательных комиссий по принятию решения об отложении голосования на выборах либо референдумах в случае введения режимов повышенной готовности или чрезвычайных ситуаций, установлены обязанности организаций в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, а в Иркутской области – обязанности руководителей ликвидации чрезвычайных ситуаций (ст. 12)<sup>21</sup>.

Полагаем, что различия в терминологическом закреплении субъектов, наделенных публично-властными полномочиями в условиях экстраординарных (особых) правовых режимов, но-

---

<sup>17</sup> Закон Хабаровского края от 01 марта 1996 г. № 7 «О защите населения и территории Хабаровского края от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» // Сборник нормативных актов Хабаровской краевой Думы. 1996. Март. № 3.

<sup>18</sup> Закон Республики Карелия от 26 декабря 2005 г. № 938-ЗРК «О некоторых вопросах защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в Республике Карелия» // Собрание Законодательства Республики Карелия. 2005. Декабрь. № 12 (Часть I). Ст. 1242.

<sup>19</sup> Закон Брянской области от 30 декабря 2005 г. № 122-З «О защите населения и территории Брянской области от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» // Информационный бюллетень «Официальная Брянщина». 2006. 20 января. № 2.

<sup>20</sup> Закон Тверской области от 30 июля 1998 г. № 26-ОЗ-2 «О защите населения и территорий области от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» // Тверские ведомости. 1998. 28 августа – 3 сентября. № 70.

<sup>21</sup> Закон Иркутской области от 8 июня 2009 г. № 34-оз «Об отдельных вопросах защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в Иркутской области» // Ведомости ЗС Иркутской области. 2009. 11 июня. № 11.

сят преимущественно редакционный характер и обусловлены спецификой территориальной организации государства, построения и функционирования публичной власти [Некрасов 2017]. Однако с учетом возможных корректировок регионального чрезвычайного законодательства представляется целесообразным привести в соответствие положения тех разделов нормативных правовых актов субъектов РФ, которые наделяют органы публичной администрации и их должностных лиц экстраординарными полномочиями в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций. В частности, нуждается в соответствующей корректировке законодательство о защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера Республик Алтай, Бурятия, Карелия, Кабардино-Балкарской Республики, Брянской, Иркутской, Псковской, Тверской областей, Хабаровского края и Ямало-Ненецкого автономного округа. В качестве одного из возможных вариантов его совершенствования может выступить отдельная регламентация полномочий органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления в сфере защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, которая включает в себя положения, закрепляющие экстраординарные полномочия не только законодательных, представительных органов государственной власти субъекта РФ, но и исполнительно-распорядительных органов местного самоуправления.

Таким образом, проведенный сравнительный анализ чрезвычайного законодательства по некоторым вопросам разграничения полномочий органов публичной администрации на федеральном и региональном уровнях в условиях САПР позволяет констатировать, что законодатель (в особенности региональный) по-разному подходит к вопросу нормативно-правового закрепления предмета регулирования, определения оснований введения экстраординарных правовых режимов, формулирования системы государственных органов исполнительной власти субъектов РФ, исполнительно-распорядительных органов муниципальных образований, обеспечивающих реализацию САПР.

Основания введения экстраординарных правовых режимов имеют отчасти конституционное закрепление, конкретизируются либо дифференцируются в нормах чрезвычайного законодательства. С учетом этого могут быть установлены различные правовые режимы деятельности органов публичной администрации и их должностных лиц в кризисных ситуациях.

Вместе с тем в законодательстве о защите населения от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, противодействия терроризму и экстремистской деятельности основания введения соответствующих режимов не претерпевают изменений. Думается, что их отсутствие обусловлено тем, что *механизм конституционно-правового регулирования* охватывает данные правоотношения на уровне соответствующего федерального (конституционного) закона. Однако обозначенная выше зависимость указанных САПР от законодательства о чрезвычайном положении препятствует построению стройной и внутренне непротиворечивой системы чрезвычайного правового регулирования. Соответственно, закрепление недостающих элементов на уровне законодательства о защите населения от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, противодействия терроризму и экстремистской деятельности путем формулирования бланкетных правовых норм, определяющих основания введения САПР и направленных на обеспечение их реализации, в том числе для урегулирования коллизионных правоотношений, которые могут возникнуть в условиях режима чрезвычайного положения, позволит избежать неопределенностей в вопросах соотношения объектов правового регулирования и оснований для введения экстраординарных (особых) административно-правовых режимов.

Нормативное закрепление полномочий органов публичной администрации, связанных с реализацией САПР, имеет тенденцию либо к избыточной регламентации, либо, напротив, к недостаточной конкретизации. С одной стороны, нормативные положения, определяющие компетенцию федеральных органов исполнительной власти при реализации САПР, не уточняют, а дублируют положения Конституции РФ. При этом полномочия государственных органов исполнительной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления существенно ограничиваются, перераспределяя их в пользу специального (временного) органа управления территорией, на которой введен экстраординарный правовой режим. С другой стороны, четкое разграничение компетенции различных органов, функционирующих в субъектах Федерации, выступает необходимой предпосылкой для формирования системы государственных органов исполнительной власти субъекта РФ, к которой относятся том числе исполнительно-распорядительные органы муниципальных образований.

На наш взгляд, выявленное в результате проведенного исследования несоответствие содержания нормативных право-

вых актов, определяющих правовой статус органов публичной администрации и их должностных лиц при реализации САПР, в частности режима повышенной готовности или чрезвычайной ситуации, обусловлено стремлением законодателя создать гибкую систему правового регулирования, обеспечить баланс интересов правотворческих и правоприменительных органов [Сауляк 2020], позволяя последним учитывать особенности отдельных экстраординарных (особых) правовых режимов. Вместе с тем в целях обеспечения единства внутренней структуры и эффективности применения регионального чрезвычайного законодательства представляется целесообразным привести в соответствие содержание нормативных правовых актов субъектов РФ, которые наделяют органы публичной администрации и их должностных лиц экстраординарными полномочиями в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций. В этом контексте наиболее перспективным вариантом совершенствования законодательства в данной сфере видится раздельная регламентация полномочий органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления в сфере защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, которая предусматривает отдельные правовые нормы, закрепляющие экстраординарные полномочия законодательных и представительных органов государственной власти субъекта РФ, а также органов местного самоуправления.

### *Благодарности*

Статья подготовлена в рамках научного проекта: «Экстраординарные правовые режимы деятельности публичной администрации: проблемы совершенствования законодательства и правоприменительной практики».

### *Acknowledgements*

The article was prepared within the framework of the scientific project “Extraordinary legal regimes of public administration. Issues of improving legislation and law enforcement practice”.

*Литература*

---

- Алексеев 1989 – *Алексеев С.С.* Общие дозволения и общие запреты в советском праве. М.: Юрид. лит., 1989. 288 с.
- Карпухин 2008 – *Карпухин Ю.Г.* Армия, правоохранительные органы и религиозная безопасность // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2008. № 5. С. 121–130.
- Зырянов 2016 – *Зырянов С.М.* Экстраординарные (специальные) административно-правовые режимы: понятие и обоснование необходимости введения // Журнал российского права. 2016. № 4 (232). С. 72–81.
- Некрасов 2017 – *Некрасов С.И.* Экстерриториальная компетенция в территориальной организации публичной власти // Lex Russica. 2017. № 1 (122). С. 140–152.
- Ноздрачев 2017 – *Ноздрачев А.Ф.* Современное содержание понятия «Административно-правовой режим» // Журнал российского права. 2017. № 2 (242). С. 98–110.
- Павловская, Сыряная 2017 – *Павловская Е.Ю., Сыряная А.В.* Организация санитарно-гигиенических и противоэпидемических мероприятий среди населения в военное время // БМИК. 2017. № 6. С. 1139.
- Петрухин 1993 – *Петрухин И.Л.* Правовой режим в условиях социального бедствия // Государство и право. 1993. № 2. С. 46–50.
- Петрянина 2016 – *Петрянина О.А.* Чрезвычайное положение как особый правовой режим защиты прав и свобод человека и гражданина в Российской Федерации // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2016. № 4 (36). С. 135–138.
- Подмарев 2018 – *Подмарев А.А.* Ограничение прав и свобод человека и гражданина в условиях чрезвычайного положения в Российской Федерации: конституционные основы и законодательное регулирование // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2018. № 1 (77). С. 50–54.
- Старостин 2000 – *Старостин С.А.* Управление органами внутренних дел при чрезвычайных ситуациях (правовые и организационные аспекты): Автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. М., 2000. 33 с.
- Старостин 2022 – *Старостин С.А.* Чрезвычайные административно-правовые режимы: монография. М.: Проспект, 2022. 112 с.
- Саклаков 1997 – *Саклаков П.Н.* Административно-правовые режимы, используемые в интересах защиты и охраны Государственной границы. М., 1997. 68 с.
- Сауляк 2020 – *Сауляк О.П.* Юридические нормы, содержащие оценочные понятия: теоретические и практические проблемы применения // Вестник МГПУ. Серия «Юридические науки». 2020. № 4 (40). С. 39–45.
- Трифонов 2023 – *Трифонов Г.С.* Муниципальное звено региональной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций // Гражданская оборона и защита от чрезвычайных ситуаций в учреждениях, организациях и на предприятиях. 2023. № 1. С. 12–17.
- Чертков 2011 – *Чертков А.Н.* Конституционно-правовые средства обеспечения территориальной целостности и неприкосновенности территории Российской Федерации // Российская юстиция. 2011. № 4. С. 7–10.

## References

---

- Alekseev, S.S. (1989), *Obshchie dozvoleniya i obshchie zaprety v sovetskom prave* [General permits and general prohibitions in Soviet law], Yurid. lit., Moscow, Russia.
- Chertkov, A.N. (2011), “Constitutional and legal means of ensuring the territorial integrity and inviolability of the territory of the Russian Federation”, *Rossiiskaya yustitsiya*, no. 4, pp. 7–10.
- Karpukhin, Yu.G. (2008), “Army, law enforcement agencies and religious security”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 5, pp. 121–130.
- Nekrasov, S.I. (2017), “Extraterritorial competence in the territorial organization of public authorities”, *Lex Russica*, no. 1 (122), pp. 140–152.
- Nozdrachev, A.F. (2017), “Modern contents of the theory of ‘Administrative and legal regime’”, *Journal of Russian Law*, no. 2 (242), pp. 98–110.
- Pavlovskaya, E.Yu. and Syryanaya, A.V. (2017), “Organization of sanitary-hygienic and anti-epidemic measures among the population in wartime”, *Bulletin of Medical Internet Conferences*, no. 6, p. 1139.
- Petrukhin, I.L. (1993), “Legal regime in conditions of social disaster”, *State and Law*, no. 2, pp. 46–50.
- Petryanina, O.A. (2016), “A state of emergency as a special legal regime of the protection of the rights and freedoms of a man and a citizen in the Russian Federation”, *Legal Science and Practice: Journal of Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, no. 4 (36), pp. 135–138.
- Podmarev, A.A. (2018), “Restriction of human and civil rights and freedoms in a state of emergency in the Russian Federation: constitutional foundations and legislative regulation”, *Bulletin of the St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, no. 1 (77), pp. 50–54.
- Saklakov, P.N. (1997), *Administrativno-pravovye rezhimy, ispol'zuemye v interesakh zashchity i okhrany gosudarstvennoi granitsy* [Administrative and legal regimes used in the interests of protecting and guarding the State border], Moscow, Russia.
- Starostin, S.A. (2000), *Management of internal affairs bodies in emergency situations (legal and organizational aspects)*, Abstract of D. Sc. dissertation, Moscow, Russia.
- Starostin, S.A. (2022), *Chrezvychainye administrativno-pravovye rezhimy: monografiya* [Emergency administrative and legal regimes. Monography], Prospekt, Moscow, Russia.
- Saulyak, O.P. (2020), “Legal norms containing evaluative concepts: theoretical and practical problems of application”, *The Academic Journal of Moscow City University. “Legal Sciences” series*, no. 4 (40), pp. 39–45.
- Trifonov, G.S. (2023), “Municipal link of the regional system of prevention and liquidation of emergency situations”, *Grazhdanskaya oborona i zashchita ot chrezvychainykh situatsii v uchrezhdeniyakh, organizatsiyakh i na predpriyatiyakh*, no. 1, pp. 12–17.
- Zyryanov, S.M. (2016), “Extraordinary (special) administrative and legal regimes. The concept and justification of the need for introduction”, *Journal of Russian Law*, no. 4 (232), pp. 72–81.

*Информация об авторе*

*Дмитрий М. Лифанов*, Уральский государственный юридический университет им. В.Ф. Яковлева, Екатеринбург, Россия; 620137, Россия, Екатеринбург, ул. Комсомольская, д. 21; d.m.lifanov@usla.ru

*Information about the author*

*Dmitrii M. Lifanov*, V.F. Yakovlev Ural State Law University, Yekaterinburg, Russia; bld. 21, Komsomolskaya Street, Yekaterinburg, Russia, 620137; d.m.lifanov@usla.ru

Научный журнал  
Вестник РГГУ  
Серия «Экономика. Управление. Право»  
№ 2  
2024

Дизайн обложки  
*Е.В. Амосова*  
Корректор  
*Ж.П. Григорьева*  
Компьютерная верстка  
*Е.Б. Рагузина*

Учредитель и издатель  
Российский государственный гуманитарный университет  
125047, Москва, Миусская пл., 6

Свидетельство о регистрации СМИ  
ПИ № ФС77-73407 от 03.08.2018 г.  
Периодичность 4 раза в год

Подписано в печать 14.06.2024  
Выход в свет 20.06.2024  
Формат 60×90<sup>1/16</sup>  
Уч.-изд. л. 10,0. Усл. печ. л. 10,4  
Тираж 1050 экз. Свободная цена  
Заказ № 1980

Отпечатано в типографии Издательского центра  
Российского государственного гуманитарного университета  
125047, Москва, Миусская пл., 6  
[www.rsuh.ru](http://www.rsuh.ru)