РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Северо-Западный институт управления
филиал РАНХиГС

ISSN 2713-3230

Сетевой научный журнал

Administrative Consulting

Том 7. Выпуск № 4 (16) — 2021

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Сетевой студенческий научный журнал

Administrative Consulting

Управленческое консультирование

ISSN 2713-3230

Журнал публикует научные статьи студентов, обучающихся по программам бакалавриата, магистратуры и специалитета, подготовленные на основании проведенных исследований в процессе учебной и научной деятельности

Том 7. Выпуск № 4 (16) — 2021
Издается с 2015 года,
выходит 4 раза в год

Санкт-Петербург,
2021

Врио главного редактора: **Алёхина И. С.** — доцент кафедры правоведения СЗИУ РАНХиГС, кандидат юридических наук, доцент, действительный государственный советник Санкт-Петербурга 3-го класса

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Председатель: **Алёхина И. С.** — доцент кафедры правоведения СЗИУ РАНХиГС, кандидат юридических наук, доцент, действительный государственный советник Санкт-Петербурга 3-го класса

Ганц Н. В. — профессор Языкового центра в АНООВО «Европейский университет в Санкт-Петербурге», доцент кафедры иностранных языков СЗИУ РАНХиГС, кандидат филологических наук, доцент

Кашина М. А. — профессор кафедры социальных технологий, координатор управления научной работы СЗИУ РАНХиГС, кандидат философских наук, доктор политических наук, доцент

Ковалев Б. А. — студент факультета государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС, член Студенческого Научного Общества СЗИУ РАНХиГС

Колесников В. Н. — директор проекта Научно-исследовательской лаборатории стратегии, территориального развития и качества жизни СЗИУ РАНХиГС, доктор политических наук, профессор

Соловьева А. К. — заведующая кафедрой конституционного и административного права юридического факультета СЗИУ РАНХиГС, кандидат юридических наук, доцент

Сюндюков Н. К. — директор Центра исследований государственно-конфессиональных отношений СЗИУ РАНХиГС

Филиппов Г. Г. — профессор кафедры журналистики и медиакоммуникаций СЗИУ РАНХиГС, доктор философских наук, профессор

Чубинская-Надеждина С. В. — доцент кафедры экономики СЗИУ РАНХиГС, кандидат экономических наук, доцент

Шепелева С. В. — доцент кафедры правоведения СЗИУ РАНХиГС, кандидат юридических наук, доцент

Шишкин В. В. — профессор кафедры государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС, доктор исторических наук, доцент

Журнал: https://spb.ranepa.ru/nauchnye-zhurnaly/setevoe-izdanie-administrative-consulting/o-zhurnale
Адрес редакции:
199178, Санкт-Петербург, Средний пр., 57
E-mail: stud_editor-sziu@ranepa.ru
Тел.: (812) 335-94-72, 335-42-10

Свидетельство о регистрации СМИ: ЭЛ № ФС77-59415 от 22 сентября 2014 г.
ISSN 2713-3230
Публикуемые материалы прошли процедуру рецензирования и экспертного отбора.
Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов статей.
При перепечатке ссылка на журнал Administrative Consulting обязательна.
Статьи размещаются в Научной электронной библиотеке, доступной по адресу: http://elibrary.ru

© Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2021
© Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2021
© Все права защищены

СОДЕРЖАНИЕ

1. Барабанова Е. М.
О перспективах независимости Шотландии в период «пост-Брекзита»* / научный руководитель: Барышников Дмитрий Николаевич, к. полит. н. 6

2. Данилова К. А.
Отдельные аспекты становления и правового регулирования коллекторской деятельности в России и зарубежных странах / научный руководитель: Трофимова Марина Сергеевна, к. юр. н., доцент 16

3. Иванова К. Э.
Особенности оценки и формирования стратегии управления рисками маркетинговых проектов / научный руководитель: Козырев Александр Александрович, к. экон. н., доцент 23

4. Кемеров М. А.
К проблемам правового регулирования института расчетных отношений с участием субъектов предпринимательской деятельности / научный руководитель: Артеменко Марина Сергеевна, д. экон. н., профессор, к. юр. н. 31

5. Моисеев А. В.
Технология проектного управления в системе государственного стратегического управления / научный руководитель: Козырев Александр Александрович, к. экон. н., доцент 38

6. Никитина Д. А.
Российское торгово-промышленное предпринимательство в Маньчжурии в конце XIX — начале XX вв. / научный руководитель: Донская Александра Евгеньевна, к. истор. н. 44

7. Никоненко А. Р.
Анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в России / научный руководитель: Куклина Евгения Анатольевна, д. экон. н., профессор 51

8. Скупова М. Д.
Судебная практика по оспариванию решений таможенных органов по классификации товаров** / научный руководитель: Андреева Елена Ислямовна, к. техн. н., доцент 64

9. Соколова А. В.
Проблемы противодействия преступности в сфере незаконного оборота наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров в сети Интернет / научный руководитель: Долгаев Виктор Викторович, к. юр. н. 70

10. Шадерков А. А.
Принудительные меры воспитательного воздействия: проблемы применения / научный руководитель: Ксендзов Юрий Юрьевич, к. юр. н. 76

---

* Статья публикуется в авторской редакции.

** Статья представлена по результатам работы Студенческой межвузовской дискуссионной площадки «Идентификация и классификация товаров в таможенных целях», проведенной 20 апреля 2021 года кафедрой таможенного администрирования факультета таможенного администрирования и безопасности СЗИУ РАНХиГС. В работе дискуссионной площадки приняли участие более 90 студентов из различных вузов страны, в том числе Российской таможенной академии, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Северо-Западного института управления РАНХиГС, Санкт-Петербургского филиала Российской таможенной академии, Московского гуманитарно-экономического университета.

CONTENTS

1. Elizaveta M. Barabanova
Post-Brexit Scottish Independence Perspectives* / Academic Supervisor:
Dmitry N. Baryshnikov, PhD in Political Sciences 6

2. Ksenia A. Danilova
Specific Perspectives of the Formation and Legal Regulation of Collection Activities in Russia and Foreign Countries / Academic Supervisor:
Marina S. Trofimova, PhD in Jurisprudence, Associate Professor 16

3. Ksenia E. Ivanova
Features of the Assessment and Formation of a Risk Management Strategy for Marketing Projects / Academic Supervisor:
Aleksandr A. Kozyrev, PhD in Economics, Associate Professor 23

4. Michael A. Kemerov
To the Problems of Legal Regulation of the Institution of Settlement Relations with the Participation of Business Entities / Academic Supervisor:
Marina S. Artemenko, Doctor of Science (Economy), Professor, PhD in Jurisprudence 31

5. Aleksandr V. Moiseev
Project Management Technology in the System of State Strategic Management / Academic Supervisor:
Aleksandr A. Kozyrev, PhD in Economics, Associate Professor 38

6. Daria A. Nikitina
Trade and Commercial Entrepreneurship of Russians in Manchuria in the late 19th — early 20th centuries / Academic Supervisor:
Aleksandra E. Donskaya, PhD in History 44

7. Alexandra R. Nikonenko
Analysis of Creation and Prospects for the Development of Teal-Organization in Russia / Academic Supervisor:
Jevgenia A. Kuklina, Doctor of Science (Economics), Full Professor 51

8. Maria D. Skupova
Judicial Practice on Challenging Decisions of Customs Authorities on the Classification of Goods** / Academic Supervisor:
Elena I. Andreeva, PhD in Technical Science, Associate Professor 64

9. Anna V. Sokolova
Problems of Combating Crime in the Field of Illicit Trafficking of Narcotic Drugs, Psychotropic Substances and Their Precursors on the Internet / Academic Supervisor:
Victor V. Dolgaev, PhD in Jurisprudence 70

10. Alexander A. Shaderkov
Coercive Measures of Educational Influence: Issues of Application / Academic Supervisor:
Yuri Y. Ksendzov, PhD in Jurisprudence 76

* The article is published in the author's edition.

** The paper is built on the results and findings of the Students' Inter-University Discussion Platform "Identification and Classification of Goods for Customs Purposes", run by the Department of Customs Administration, Faculty of Customs Administration and Security of the North-West Institute of Management RANEPA on April 20, 2021. More than 90 students from different universities of the country, including the Russian Customs Academy, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the North-West Institute of Management RANEPA, St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy, Moscow Humanitarian Economic University were involved in the activities of the Discussion Platform.

Post-Brexit Scottish Independence Perspectives*

Elizaveta M. Barabanova, BA Student, the Faculty of International Relations Saint Petersburg State University (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: lizkabar001@gmail.com

Academic Supervisor:
Dmitry N. Baryshnikov, Associate Professor of the Chair of World Politics Saint Petersburg State University (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in Political Sciences, Associate Professor; e-mail: d.baryshnikov@spbu.ru

Abstract
The article attempts to identify the socio-political root causes of the recent intensification of the Scottish nationalist movement and the patterns determining the high potential of Scottish independence discourse in the formation of internal social confrontation in Scotland and the UK. The paper additionally focuses on formulating the key socio-political manifestations and "anti-elite" patterns of the Scottish nationalistic idea. To achieve that, the key features of Scottish nationalism and the demands made by the separatist forces on the eve of the 2014 referendum are outlined followed by the assessment of the impact of Brexit on the state and the intensity of the separatist movement in Scotland as well as the results of recent Holyrood elections. Finally, the relevance of the article stems from the complex evaluation of the probability of a new referendum on Scottish independence provided by the author, formulating such predictions based on the study of the current socio-political and economic context existing in Scotland and the amalgam of factors elucidated in the paper.
Keywords: Scottish independence, independence referendum, The Scottish national party, Brexit, Holyrood elections, social fault lines

О перспективах независимости Шотландии в период «пост-Брекзита»**

Барабанова Елизавета Максимовна, студент 4-го курса бакалавриата факультета международных отношений Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); e-mail: lizkabar001@gmail.com

Научный руководитель:
Барышников Дмитрий Николаевич, доцент кафедры мировой политики факультета международных отношений Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук;
e-mail: d.baryshnikov@spbu.ru

Аннотация
В статье предпринята попытка выявить социально-политические причины недавней активизации шотландского националистического движения и закономерности, определяющие высокий потенциал дискурса о независимости Шотландии в формировании внутриобщественного противостояния в Шотландии и Великобритании. В статье дополнительно уделяется внимание формулированию ключевых социально-политических проявлений и «антиэлитных» паттернов шотландской националистической идеи. Для

* The article is published in the author's edition.
** Статья публикуется в авторской редакции.

достижения этой цели излагаются ключевые особенности шотландского национализма и требования, выдвинутые сепаратистскими силами накануне референдума 2014 г., после чего дается оценка влияния Брекзита на состояние и интенсивность сепаратистского движения в Шотландии, а также результаты недавних выборов в Холируд. Наконец, актуальность статьи заключается в предоставлении комплексной оценки вероятности нового референдума о независимости Шотландии на основе изучения текущего социально-политического и экономического контекста, существующего в Шотландии.

Ключевые слова: независимость Шотландии, референдум о независимости Шотландии, Шотландская национальная партия, Брекзит, выборы в Холируд, линии общественного разлома

1. INTRODUCTION

Over the past few decades, the unity of England, Wales, Scotland and Northern Ireland has been increasingly questioned and put under scrutiny following the intensification of separatist sentiments in Scotland, whose socio-political life has been overwhelmingly centered around the prospect of independence and secession from the United Kingdom amidst the rise of Scottish nationalists.

The goal of this article will be to give an evaluation of the probability of a new referendum on Scottish independence. Notably, the scenario in scrutiny is the one whereby certain of the following political alignments is in place: 1) Boris Johnson remains the leader of the Conservative Party and Keir Starmer remains the leader of the Labour Party — the party in power is not determinant 2) Boris Johnson remains the leader of the Conservative Party at power 3) Keir Starmer remains the leader of the Labour Party at power. It is argued in the article that under the current leadership present in the two parties (Boris Johnson in the Conservative and Keir Starmer in the Labour) the possibility of a new referendum on Scottish independence remains rather low. To prove that point, three major dimensions of societal interaction in Scotland will be assessed: political, economic, social. Thus, the factors conducive and obstructive in regards to a new referendum in each of the dimensions will be identified. As a result, the author will be able to quantify their "weight" respective to each other and make conclusions on the likelihood of a new independence referendum in the given context.

2. SCOTTISH INDEPENDENCE REFERENDUM-2014: A "PYRRHIC VICTORY" FOR THE SCOTTISH NATIONALISTS

The Scottish National Party has long been considered a key player on the Scottish political arena. It was with its strengthening in the second half of the 20th century that the popularity of the Scottish independence thought soared. Since then, independence claims have been "branded" by the SNP. Until Brexit, Scottish nationalism was considered to have "peaked" with its anti-central establishment agenda during the 2014 independence referendum, which, however, resulted in nationalists' defeat and unionists' victory. In the run-up to the 2014 referendum, SNP officials vaunted numerous reasons to demand independence, such as: the possession of Scotland's own parliament (Holyrood), certain tax-regulation capacities and the right to elaborate laws, alongside the presence of its own Presbyterian church and judicial system[1]. The "oil" argument was also deemed significant: Scotland's major economic

[1] The Act of Scotland: 1998 // The UK Government [Electronic resource]. URL: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/46/contents (accessed: 03.09.2021).

asset considered a sort of "panacea" by the SNP is oil on the North Sea shelf. It was when the extraction and processing of the North Sea oil began in the 1970-s that the SNP's slogan "It's Scotland's oil!" [7] emerged. In the run-up to the 2014 referendum, the "oil issue" was actively harnessed by the Scottish nationalists in their pursuit of independence.

3. LEGAL GROUND BEHIND SNP'S CLAIMS FOR INDEPENDENCE

Legally, Scotland cannot hold a referendum on independence without the central parliament's consent. This regulation is established in accordance with the Scotland Act of 1998, namely, under paragraph 1 (b) of Schedule No. 5, which declares all issues related to the unity of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland matters of reserved nature, i.e., reserved by the central government[2] (Schedule 5, Part 1. Par. B). There is, however, a "loophole" in the Act of Scotland: under the so-called "procedure established in section 30", the provisions set out in schedule No. 5 can be temporarily altered, provided the central government's consent is given[3]. Such mechanism was applied to hold the referendum of 2014 which required the conclusion in 2012 of the Edinburgh Agreement[4]. In order to reactivate section 30 of the Scotland Act, it is necessary to obtain the approval of a majority in the House of Commons and in the House of Lords in a vote initiated by the Prime minister[5].

4. BREXIT AND THE INTENSIFICATION OF SCOTTISH SEPARATISM

Brexit gave a new impetus to the intensification of separatist sentiments and exacerbated division, outlining the edges of the intrasocietal fault in Scotland. The reasons for these processes, which have become an integral part of modern Scottish politics, can be most generally divided into several groups.

4.1. Identity-based issues

These include, first of all, Scottish national and political identity, at present closely intertwined with European integration. This interpretation of the national identity of Scotland has its roots back in the late 80s of the 20th century, when in 1988 the Scottish nationalist Party put forward the concept of "independence in Europe" [5, p. 43]. Modern political elite of Scotland is known to view Brexit as generally illegitimate in relation to the Scottish nation on the premise of the "no" vote in Scotland during the 2016 referendum with a result of 62% [2, p. 7]. For Scottish politicians, such rhetoric is not so much an effective means of putting pressure on London, but rather a populist instrument of political influence on the national feelings of Scottish. Thus, the SNP is often accused of the exploitation of nationalist rhetoric for their own political gain [1, p. 3].

4.2. Electoral support and political conjuncture

It is known that at the referendum in 2014, roughly 46,7% of the population of Scotland voted in support of independence. As Brexit progressed, independent public polls reflected

[2] Ibid.

[3] Ibid.

[4] Agreement between the United Kingdom Government and the Scottish Government on a Referendum on Independence for Scotland: 2012 [Electronic resource] // The UK Government. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/313612/scottish_referendum_agreement.pdf (accessed: 03.09.2021).

[5] The Act of Scotland: 1998 [Electronic resource] // The UK Government. URL: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/46/contents (accessed: 03.09.2021).

a gradual, but continuous increase in separatist sentiments. Suchwise, a survey of the population conducted by YouGov in August 2020 showed that 53% of the population of Scotland would vote for independence in the event of a new referendum, while 47% would vote for "preserving the membership" in the United Kingdom [4]. Nevertheless, following the conclusion of the Trade and Cooperation Agreement between the EU and the United Kingdom, the polarization of the Scottish society has become almost absolute: with the exception of absentees, the votes in support and opposition to independence in the event of a second referendum were, respectively, 51% and 49% in November and 49%–51% in March[6], thus demonstrating a near even parity of opinions.

4.3. Objective economic reasons

Strong orientation of the Scottish economy on the European Union market coupled with extensive entrepreneurial and trade links established throughout a long history of cooperation and partnership help understand relatively pessimistic forecast given in regards to the post-Brexit evolution of Scottish exports and imports indicators: analytical reports provided by the Scottish government predict serious damage to Scotland's exports and imports in the light of Brexit. Notably, the following factors will represent the most significant impediments for the growth of the Scottish economy: additional border checks complicating and decelerating the transportation of goods, the new points-based system for selecting qualified migrants, and the increase in trade costs for private companies. According to the Scottish government, these as well as many other factors will determine an overall reduction in Scotland's GDP by 6,1% by 2030[7].

5. MAY HOLYROOD ELECTIONS AS A REFLECTION OF PUBLIC SENTIMENT

In course of the elections to the Scottish Parliament, held in early May 2021, the SNP won 64 seats, i. e., fell 1 seat short of the absolute majority. Nevertheless, with the support of the Greens, who won 8 seats in Holyrood and also back Scottish independence, along with 48 out of 59 possible seats in the House of Commons obtained during the general election of 2019[8], the SNP, supposedly, has gathered enough steam to claim that there is a legitimate request for a new referendum on independence. Thus, the results of the last elections confirm the presence of separatist sentiments among Scots, reflecting the repudiation of control by the central establishment in London and underlining the strive for independence. Nonetheless, May Holyrood elections also pointed to the existence of a split in the Scottish society regarding the perception of nationalists and their agenda: within the framework of the mixed electoral system of Scotland (mixed-member proportionality), parties advocating unity (the Conservative party with the idea of "one nation conservatism"[9]; the Labour Party, the Liberal Democratic Party) received an insignificant advantage in single-member constituencies, while the nationalists won in constituencies with party lists voting[10].

---

[6] Scottish Voting Intention (4–8 Mar) [Electronic resource] // YouGov. URL: https://yougov.co.uk/topics/politics/articles-reports/2021/03/11/scottish-voting-intention-4-8-mar (accessed: 03.09.2021).

[7] Brexit: Sectoral Economic Impact Analysis [Electronic resource] // Scottish Government. URL: https://www.gov.scot/publications/eu-uk-negotiations-outcome-analysis/#page-top (accessed: 03.09.2021).

[8] Results of the 2019 General Election in Scotland [Electronic resource] // BBC News. URL: https://www.bbc.co.uk/news/election/2019/results/scotland (accessed: 03.09.2021).

[9] The Conservative and Unionist Party Manifesto: 2019 [Electronic resource] // The Conservative Party. URL: https://assets-global.website-files.com/5da42e2cae7ebd3f8bde353c/5dda924905da587992a064ba_Conservative%202019%20Manifesto.pdf (accessed: 03.09.2021).

[10] SNP Win Election one Seat Short of Majority [Electronic resource] // BBC News. URL: https://www.bbc.com/news/live/uk-scotland-scotland-politics-56995136/page/7 (accessed: 03.09.2021).

A total of 70 points is needed to be able to apply to work in the UK

Characteristics	Mandatory/Tradeable	Points
Offer of job by approved sponsor	Mandatory	20
Job at appropriate skill level	Mandatory	20
Speaks English at required level	Mandatory	10
Salary of £20,480 to £23,039 or at least 80% of the going rate for the profession (whichever is higher)	Tradeable	0
Salary of £23,040 to £25,599 or at least 90% of the going rate for the profession (whichever is higher)	Tradeable	10
Salary of £25,600 or above or at least the going rate for the profession (whichever is higher)	Tradeable	20
Job in a shortage occupation as designated by the Migration Advisory Committee	Tradeable	20
Education qualification: PhD in a subject relevant to the job	Tradeable	10
Education qualification: PhD in a STEM subject relevant to the job	Tradeable	20

Fig. 1. Points-based immigration system evaluation points[11]

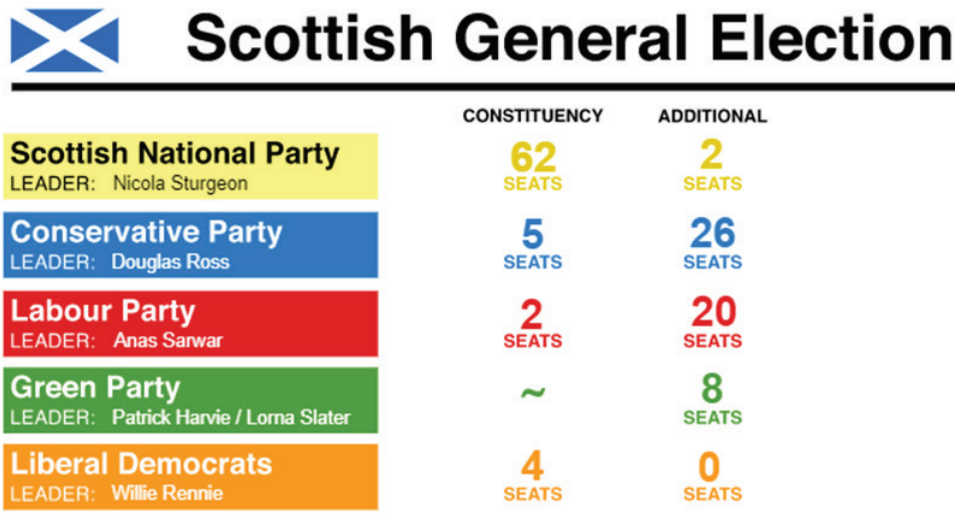

Fig. 2. Holyrood elections results (2021)[12]

[11] The UK's Points-based Immigration System: An Introduction for Employers [Electronic resource] // The UK Government. URL: https://www.gov.uk/government/publications/uk-points-based-immigration-system-employer-information/the-uks-points-based-immigration-system-an-introduction-for-employers (accessed: 03.09.2021).

[12] Ibid.

An equally interesting component of the May elections was the emergence of new political parties, which, despite the seemingly similar political agenda to that of nationalists, acted as an opponent of the Scottish nationalists. The most prominent example of such a political force was the Alba party, established in the run-up to the Holyrood elections by the former First Minister of Scotland and the leader of the SNP, Alex Salmond[13]. The focus of the Alba party manifesto largely duplicated the main demand put forward by the SNP, which, however, did not lead to cooperation between the two political forces, acting, on the contrary, in opposition to each other.

Thus, the elections to the Scottish Parliament, held on May6, 2021, can be designated as a kind of a "tipping point", since they shed light on all the components of the "anti-establishment vortex" in Scotland: the main opposition force to the central establishment in London, the Scottish Nationalist Party, won the majority of votes, increasing the number of seats in parliament, but failing to gain the necessary number of votes for an absolute majority, which confirms, along with the parity of votes for nationalists and unionists, given on party lists and in single-member constituencies, the presence of a significant societal divide and opposition to the Scottish nationalists and their agenda. The polls conducted in parallel only reinforce the thesis about the presence of ambiguous trends in Scotland, with half of the population being opposed to the Scottish nationalists' demand for independence. Another relevant conclusion to be drawn from the results of the Holyrood elections is the presence of internal contradictions within the Scottish political elite, a thesis reinforced by the emergence of new political forces, such as Alba, which, despite the similarity of agenda, acted in opposition to the current Scottish establishment represented by the SNP.

6. SCOTTISH INDEPENDENCE AS A PUBLIC DEMAND: WISHFUL THINKING?

Among other thigs, it is necessary to outline the causes of "anti-nationalist" sentiments among the Scottish population, a significant part of which (47–50% based on independent public polls) finds itself in opposition to the idea of Scottish independence. The "anti-nationalist" movement in Scotland is based on the following assumptions:

1) One of the major incentives to vote for independence is the re-entry of Scotland into the EU on particular (simplified) terms promised by the SNP. With England being Scotland's largest trading partner, independent Scotland rejoining the EU could potentially imply the emergence of a hard border between Scotland and England, which, according to some, might become as intractable a problem for Scotland as the Irish "backstop" for Brexit supporters [6].

2) Opposition to an independent Scotland in the EU by those members of the Union who themselves experience problems related to internal separatism is deemed to be a relevant factor. The most eminent case is Spain, which has long been an opponent of granting Scotland the right to a "special deal" fearing such an agreement could become a stimulus for the intensification of Catalan separatism;

3) The negative experience of Brexit, which became the tipping point of "anti-elite" sentiments in England and Wales. Nevertheless, behind the veil of national pride, there seems to be a substantial number of problems caused by Brexit: arduous process of negotiations, transition period, significant economic losses, social polarization and others. Given the proximity of Scotland and its British neighbors, leaving the union may bring Scotland more losses than gains.

[13] One Million Additional Votes for Independence, Welcome to the Alba Party [Electronic resource] // ALBA. URL: https://www.albaparty.org/about_alba (accessed: 03.09.2021).

7. THE ODDS OF INDYREF-2

When reflecting on the prospects of the second referendum on Scottish independence, one needs to take several factors into account: political conjuncture in London, socio-political conjuncture in Scotland in its several manifestations. These factors will be covered in detail in the following subsections.

7.1. Political conjuncture in London

The necessity to take this factor into consideration stems from the legal background required to hold a referendum. As mentioned earlier in this paper, legally, two conditions are obligatory prerequisites for a new referendum: first, the initiation by the Prime-minister of a vote in Parliament on the temporary transfer of referendum-holding capacity to the Scottish authorities, second, the majority of votes given in favour of such transfer in both the House of Commons and the House of Lords. Thus, the relevance of current views on Scottish independence manifested by the central establishment cannot be overstated.

Here, the focus should fall on the results of the 2019 general elections in the UK. As demonstrated by Figure 3, the 2019 General elections brought a confident victory to the Conservative party which subsequently formed a majority government. The Labour party, expectedly, came second. Thus, it is important to analyze the stance each of the parties holds in regards to the second independence referendum in Scotland.

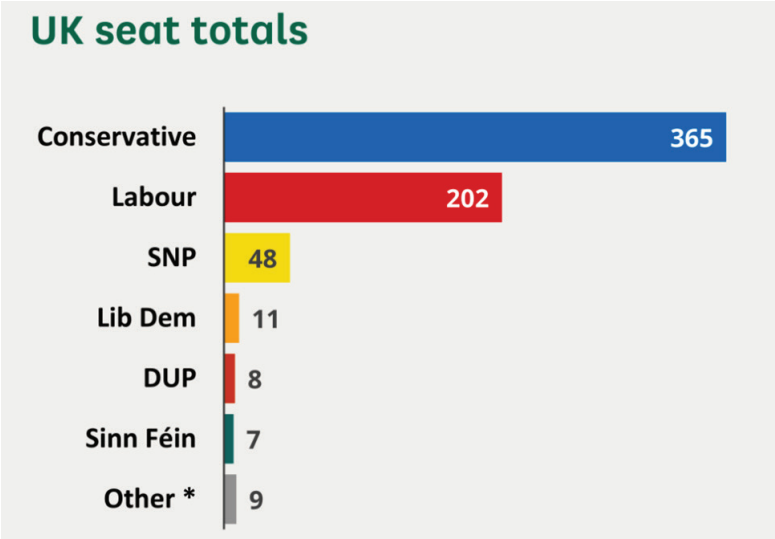

Fig. 3. General elections — 2019 results in seats by party [3]

The Conservative Party. One of the key slogans of Boris Johnson's election campaign at the end of 2019 was a statement about the revival of "one nation conservatism"[14]. Within the UK context, its main implications include, inter alia, maintenance of the unity of England, Scotland, Wales and Northern Ireland [9].

The ideology of "one nation conservatism" readopted by the Conservatives under Boris Johnson, served as the foundation for the Conservative party's 2019 elections manifesto and, hence, determined the opposition of the Conservatives to a new referendum on Scottish independence which was explicitly stipulated in the section of the manifesto dedicated to Scotland and issues related to it.

[14] Tory Democracy [Electronic resource] // Merriam-Webster. URL: https://www.merriamwebster.com/dictionary/Tory%20Democracy (accessed: 03.09.2021).

The Labour party. Following the defeat in the 2019 elections, the Labour Party elected a new leader, Sir Keir Starmer. Just like the Conservative Party under Boris Johnson, the Labour Party under Keir Starmer made significant changes in its own views on key matters, including the issue of Scottish independence.

As was stated in the Labour manifesto: "the Labour party says "no" to Scottish independence"[15]. Moreover, with Keir Starmer as the party's leader a plan concerning the further development of Scotland as part of the United Kingdom was elaborated. Keir Starmer's plan for Scotland includes the conclusion of an updated devolution agreement with Westminster, based on the Labour's vision of a federalist path for the UK. Thus, the Labour Party plans to transfer many of the powers reobtained from Brussels after Brexit to the Scottish establishment, namely expanded authority in fisheries regulation, taxation and other spheres [8], but unequivocally denies the possibility of another independence referendum.

7.2. Socio-political conjuncture in Scotland

Several major issues are involved in this subsection within the context of this paper: popular support for Scottish independence idea manifested by, first, Scottish electoral outcomes, second, public poll results; correlation between SNP's leadership support rates and the backing of Scottish independence.

Not surprisingly, electoral outcomes in Scotland are seen by many as being genuinely representative in indicating the popular support rates of Scottish independence and a second referendum. If anything, this demonstrates how unequivocal the prevalence of extrinsic, nationalist and independence-oriented agenda is in the SNP's policies, as the SNP is often associated almost exclusively with its independence claims. Although correlation should not be equated to causation in case with the SNP (one cannot unambiguously claim that all those voting for the SNP back Scottish independence – other factors need to be considered as well), electoral support for the SNP, clearly, serves as an index of independence support, at least to a certain degree. Thus, analyzing electoral outcomes over the past decade might be useful when estimating the fluctuations in independence support rates.

Recent elections to Holyrood did not fetch enough votes for the SNP to form a majority government[16]. Such result, allegedly, indicates the presence of uncertainty within the Scottish society and, hence, undermines the firmness of the SNP's claim due to the lack of societal impetus that was clearly present in 2011 when the SNP acquired 4 seats on top of the 65, necessary to form a majority government[17]. Having done so in 2011, the Scottish nationalists gained enough confidence as well as the social impulse required to demand an independence referendum from London, which was not the case with the 2021 elections, however.

Public polls conducted directly on the matter of independence (second independence referendum) support may also be considered an indicative when considered in amalgam with other factors.

---

[15] Labour Party Manifesto: 2019 [Electronic resource] // The Labour Party. URL: https://labour.org.uk/manifesto-2019/ (accessed: 03.09.2021).

[16] SNP Win Election one Seat Short of Majority [Electronic resource] // BBC News. URL: https://www.bbc.com/news/live/uk-scotland-scotland-politics-56995136/page/7 (accessed: 03.09.2021).

[17] Results and Turnout at the 2011 Scottish Parliament Election [Electronic resource] // Electoral Commission. URL: https://www.electoralcommission.org.uk/who-we-are-and-what-we-do/elections-and-referendums/past-elections-and-referendums/scottish-parliamentary-elections/results-and-turnout-2011-scottish-parliament-election (accessed: 02.09.2021).

Following the Holyrood elections in May, independent public polls conducted by several organizations, have demonstrated a continuous pattern of the lead by the support of the unity with an average of 7% of the respondents undecided[18].

This, however, should not be deemed as the ultimate representation of the public sentiment since previously, polls have demonstrated an opposite trend whereby support for independence led by several points. Ambiguous trends have been implicit for the Scottish context for a long time, as opinions in presented samples often diverge, while responses tend to exemplify a near parity, thus indicating a lack of any unequivocal stance on independence. The presence of such a split within the Scottish public clearly represents a deterrent for the nationalistic narrative, since it substantially diminishes the incentive for radical unauthorized action and/or change: were such scenario to take place, Scotland could potentially experience an influx of violence with detrimental consequences. Such predictions are based not only on the fact of an even social divide, but additionally, on the peculiarities of the current political, party, and state system present in Scotland: in case of an unauthorized referendum with successful outcomes for nationalists, there will be no place for the "devolved" parties, i.e., the Conservative, Labour and Liberal Democratic parties which could imply the formation of a "one-party dictatorship" of the SNP. Besides, the lack of established state institutions, as well as economic stability hinder the referendum from taking place without detailed planning and obtained consent.

8. CONCLUSIONS

Following an assessment of the present Scottish context in economic, political and social spheres some conclusions can be made on the likelihood of a new referendum on independence.

Economic deficiencies, England's status as Scotland's largest trading partner coupled with potential emergence of a "backstop" between England and Scotland, as well as current incompatibility of the Scottish economy to the EU terms all represent economic impediments on the way to Scottish independence.

Along that, the socio-political context is characterized by the formation of a multidimensional split in Scotland, electoral volatility, gradual convergence of the agenda of traditionally diverse political forces and, as a result, blurred political spectrum and complication of political choice.

The complex nature of the problem of Scottish independence, which affects all dimensions of public relations, determines the complexity of the consequences generated by such a development perspective: Scotland's socio-political life is characterized not by a one-line confrontation between the local population and the establishment in London, but by the presence of several tracks of socio-political contradictions at once: between the political elites in Scotland, between the population and the Scottish nationalists, between the establishment in Edinburgh and London. While the Scotland of today is being gradually "seized" by nationalist rhetoric and aspirations, it has thus far remained undetermined with half the population opposing independence (as demonstrated by public polls presented in the article).

Evidently, firm opposition to Scottish independence manifested by the two leading parties (the Conservative and the Labour) under current leadership thwarts the independence vote owing to the legal prerequisites necessary to hold it. In the situation where the UK's central establishment is strongly opposed to the idea of a new referendum of independence, only

[18] How Would You Vote in a Scottish Independence Referendum if Held Now? [Electronic resource] // What Scotland thinks. URL: https://whatscotlandthinks.org/questions/how-would-you-vote-in-the-in-a-scottish-independence-referendum-if-held-now-ask/ (accessed: 02.09.2021).

nation-wide solidarity in Scotland and a cohesive stance on the necessity to hold another vote could help break the deadlock. As has been proven previously, such cohesiveness is lacking in the Scottish society, manifestly divided over the issue of secession.

Additionally, the seemingly negative example of Brexit alongside factors previously outlined supersede the confident performance demonstrated by the SNP during the General elections of 2019 and a less compelling one during the Scottish elections of 2021.

Given such conditions, the possibility of a second independence referendum is concerned, the likelihood of such a scenario, let alone, the prevalence of the "yes" vote, were the referendum to take place, seems to be rather low, with a new vote remaining implausible as long as the current central establishment is in power.

However, there is no doubt that the intrasocietal contradictions caused by the intensification of Scottish separatism will not pass unnoticed, bringing significant changes not only to the Scottish, but also the British and European political landscapes.

References

1. Ananyeva E. V. Implications of Local Elections in the UK // Analytical Notes of the Institute of Europe RAS. No. 15. 2021. P. 6. (In Rus.)

2. Kharitonova E. V. Weariness and Disillusion: Political Situation in Britain through the Prism of Public Opinion // Contemporary Europe. 2020. No. 1. P. 11. (In Rus.)

3. Baker C., Uberoi E., Cracknell R. General Election 2019: Full Results and Analysis [Electronic resource] // House of Commons Library. URL: https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-8749/ (accessed: 03.09.2021).

4. Curtis C. Scottish Independence: Yes Leads by 53% to 47% [Electronic resource] // YouGov. URL: https://yougov.co.uk/topics/politics/articles-reports/2020/08/12/scottish-independence-yes-leads-53-47 (accessed: 03.09.2021).

5. Ichijo A. Scottish Nationalism and the Idea of Europe. Concepts of Europe and the Nation: 2nd ed. London, U. K. : Routledge, 2016. 192 p.

6. Mckintosh F. Why Scottish Liberal Democrats Oppose a Second Indyref [Electronic resource] // Liberal Democrat Voice. URL: https://www.libdemvoice.org/why-scottish-liberal-democrats-oppose-a-second-indyref-65361.html (accessed: 03.09.2021).

7. Mechlin H. It's Scotland's Oil: Energy and National Identity in Newspaper Coverage of Scottish Independence // The Journal of Politics and Society. 2016. 16 p.

8. Mills A. Starmer and Scotland: What the New Labour Leadership Means for Independence and Holyrood [Electronic resource] // Young Fabians. URL: https://www.youngfabians.org.uk/starmer_and_scotland_what-_the_new_labour_leadership_means_for_independence_and_holyrood (accessed: 03.09.2021).

9. Seawright D. The British Conservative Party and one Nation Politics: 1 st ed. New York : Continuum. 2010. 192 p.

Отдельные аспекты становления и правового регулирования коллекторской деятельности в России и зарубежных странах

Данилова Ксения Андреевна, студент 3-го курса бакалавриата юридического факультета Юридического института Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого (Великий Новгород, Российская Федерация);
e-mail: danilovakd2015@gmail.com

Научный руководитель:
Трофимова Марина Сергеевна, заведующий кафедрой гражданского права и процесса Юридического института Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого (Великий Новгород, Российская Федерация), кандидат юридических наук, доцент; e-mail: Marina.Trofimova@novsu.ru

Аннотация
Актуальность обусловлена несовершенством правового регулирования коллекторской деятельности в Российской Федерации и непроработанностью механизма правоприменения, что влечет необходимость комплексного научного обоснования тенденций развития и совершенствования правового регулирования коллекторской деятельности в России.
В статье представлен сравнительный анализ правового регулирования правоотношений, возникающих в ходе осуществления коллекторской деятельности в России и в зарубежных странах, с целью выявления правовых пробелов в отечественном законодательстве, регулирующем деятельность по взысканию долгов. Автором рассматривается история зарождения и развития коллекторской деятельности в России и за рубежом. Выявлены существенные отличия в вопросах регулирования института взаимодействия коллекторов с третьими лицами, а также в подходах к определению границ психологического давления на должника. Автор анализирует практику передачи полномочий по взысканию задолженности от первоначального кредитора к коллекторским агентствам. На основе представленного анализа предлагаются возможные варианты совершенствования отечественного законодательства, регулирующего деятельность по взысканию задолженности, с учетом положительных и отрицательных аспектов зарубежного правового опыта.
Ключевые слова: коллектор, коллекторские агентства, должник, взыскание задолженности, кредитор, банк, законодательство, третьи лица, психологическое давление

Specific Perspectives of the Formation and Legal Regulation of Collection Activities in Russia and Foreign Countries

Ksenia A. Danilova, BA Student of the Faculty of Law, Law Institute of Yaroslav-the-Wise State University (Veliky Novgorod, Russian Federation);
e-mail: danilovakd2015@gmail.com

Academic Supervisor:
Marina S. Trofimova, Head of the Department of Civil Law and Procedure, Law Institute of Yaroslav-the-Wise State University (Veliky Novgorod, Russian Federation), PhD in Jurisprudence, Associate Professor; e-mail: Marina.Trofimova@novsu.ru

Abstract

The relevance can be accounted for he imperfection of the legal regulation of collection activities in the Russian Federation and the lack of development of the law enforcement mechanism, which entails the need for a comprehensive academic substantiation of the trends in the development and improvement of legal regulation of collection activities in Russia.

The article presents the comparative analysis of the legal regulation of legal relations arising in the course of collection activities in Russia and overseas in order to identify legal gaps in domestic legislation governing debt collection activities. The author examines the background information on the origin and development of collection activities in Russia and abroad. The paper reveals some significant differences in the regulation of the institution of interaction of collectors with third parties, as well as in approaches to determining the boundaries of psychological pressure on the debtor. The author analyzes the practice of transferring authority to collect debt from the original creditor to collection agencies. On the basis of the analysis presented, possible ways for improving the domestic legislation governing debt collection activities are suggested, considering the positive and negative aspects of foreign legal experience.

Keywords: collector, collection agencies, debtor, debt collection, creditor, bank, legislation, third parties, psychological pressure

Население, желая повысить качество и уровень жизни и столкнувшись с нехваткой денежных средств, часто обращается к банкам в целях потребительского кредитования. Однако увеличение количества предоставляемых потребительских кредитов стало приводить к возрастанию кредитных рисков, что характеризуется тенденцией роста объемов просроченной задолженности по кредитам населения. Взыскание просроченной задолженности ложится на плечи коллекторских организаций, которые на сегодняшний день продолжают применять недобросовестные практики взаимодействия с должником.

Несмотря на принятие в 2016 г. Федерального закона от 3 июля 2016 г. № 230-ФЗ «О защите прав и законных интересов физических лиц при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности»[1] (далее — Федеральный закон № 230-ФЗ), деятельность коллекторских агентств в России все еще находится в стадии становления и требует совершенствования правового регулирования.

С целью выявления пробелов в национальном законодательстве и поиска оптимальных путей совершенствования правоотношений в сфере возврата просроченных задолженностей специализированными субъектами автор статьи проводит сравнительно-правовой анализ законодательства России и зарубежных стран в сфере взыскания долгов.

Деятельности коллекторов в России свойственна относительная новизна. Еще в 90-е гг., когда рынок кредитования находился в процессе становления, а судебная система проходила стадию реформирования, деятельность по возврату долгов находилась за пределами правового поля. В 2000-х гг. по мере развития деятельности по взысканию задолженности в России начинают появляться независимые коллекторские агентства (например, Агентство по сбору долгов, Финансовое агентство по сбору платежей). Практики взаимодействия с должниками того времени были ориентированы на силовое воздействие, что свидетельствовало о необходимости наведения порядка в коллекторском бизнесе.

[1] О защите прав и законных интересов физических лиц при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в Федеральный закон «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» : федеральный закон от 03.07.2016 № 230-ФЗ (ред. от 01.07.2021) [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200497/ (дата обращения: 05.10.2021).

В 2008 г. саморегулируемая организация «Национальная ассоциация профессиональных коллекторских агентств» (далее — НАПКА) подготовила Кодекс этики, устанавливающий стандарты и правила совершения действий, направленных на возврат задолженности, и принципы взаимодействия с должниками. Однако обязательность кодекса лишь для членов ассоциации приводила к тому, что независимые коллекторские агентства продолжали придерживаться недобросовестных практик взыскания. На данном этапе развития коллекторская деятельность представляла собой свободную предпринимательскую деятельность и не контролировалась государством.

Только в 2016 г. под волной бесчисленных жалоб на противоправные действия взыскателей Федеральным законом № 230-ФЗ деятельность коллекторов была упорядочена за счет создания государственного реестра профессиональных взыскателей и наделения Федеральной службы судебных приставов России полномочиями по контролю за деятельностью юридических лиц, занимающихся возвратом просроченной задолженности.

История развития коллекторского бизнеса в Германии более длительная, компании по работе с должниками появились еще в 1920-х гг. В 1956 г. была основана Федеральная ассоциация немецких компаний по взысканию долгов, которая впоследствии получила название Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen. По мере появления новых ассоциаций и развития коллекторского дела совершенствовалось и немецкое законодательство, регулирующее деятельность по взысканию задолженности. Сегодня в Германии функционирует Ассоциация коллекторских агентств, а все крупные банки и организации желают сотрудничать исключительно с представителями этой ассоциации. Системность законодательного регулирования коллекторской деятельности Германии создает гарантии использования исключительно правовых способов взыскания просроченных задолженностей [5, p. 23].

В Великобритании коллекторская деятельность появилась во второй половине XX в. В 1973 г. был принят акт «О добросовестной торговле», определявший порядок взимания задолженности, что стало первым шагом в развитии института взыскания долгов коллекторами. Согласно этому акту, а также закону «О потребительском кредите», принятому в 1974 г., был создан Офис генерального директора по вопросам справедливой торговли. В данный орган вошли агентства по сбору долгов, деятельность которых должна лицензироваться. Новый акт установил порядок взаимодействия банков и коллекторов, а также формально обеспечил соблюдение прав и обязанностей кредитора и должника. В 2002, 2003 и 2006 гг. были изданы предписания коллекторам по работе с должниками, а позднее Британской банковской Ассоциацией в уставе были закреплены условия, предъявляемые к коллекторским агентствам. Коллекторская ассоциация издала сборник лучших практик, способствующих в поиске отличий «черных» коллекторов от добросовестных, соблюдающих законодательство [3, с. 29].

В Законе США «О добросовестных практиках взыскания долгов» (Fair Debt Collection Practices Act, далее — FDCPA) «коллектор» определяется как лицо, которое использует письма либо другие инструментарии межрегиональной коммерции для взыскания задолженностей, или лицо, которое на регулярной основе взыскивает или предпринимает попытки взыскать напрямую или косвенно существующую задолженность либо предполагаемую существующую задолженность[2].

В российском законодательстве не дается прямого определения понятию «коллектор». Но можно утверждать, что нормы Федерального закона № 230-ФЗ распространяются на юридических лиц, для которых основным видом деятельности является возврат просро-

[2] Fair Debt Collection Practices Act of the United States of America [Электронный ресурс] // Federal Trade Commission. URL: https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/fair-debt-collection-practices-act-text (дата обращения: 08.10.2021).

ченной задолженности. По сути, это и есть коллекторские агентства. Гл. 3 Федерального закона № 230-ФЗ содержит условия осуществления деятельности по взысканию долгов. Так, правом заниматься данной деятельностью обладают юридические лица, для которых возврат просроченной задолженности является основным видом деятельности и которые включены в государственный реестр.

Если обратиться к официальному сайту Федеральной службы судебных приставов (далее — ФССП), можно заметить, что в государственном реестре таких юридических лиц содержатся сведения только профессиональных коллекторских агентств и нет ни одного банка в качестве первоначального кредитора, также обладающего правом совершать действия по возврату долга[3]. В США хоть нормы FDCPA и распространяются исключительно на профессиональных коллекторов, некоторые штаты приняли собственные акты, частично копирующие FDCPA, но распространяющие свое действие на деятельность первоначальных кредиторов.

Сегодня в России доля «плохих долгов» (платеж по которым просрочен более чем на 90 дней) достигла колоссальных значений. Так, в 2020 г. объем просроченных долговых обязательств россиян находился в пределах 935–940 млрд руб. В Новгородской области этот показатель на 2020 г. составил 2 116 245 712 руб., из них 188 478 364 руб. относится к автокредитному сегменту, 150 941 078 руб. — к ипотеке, 80 342 572 руб. — к POS-кредитованию, остальная доля приходится на кредитование наличными и кредитными картами[4].

Практика показывает, что российские банки не спешат продавать долг коллекторским агентствам. Со слов президента НАПКА Эльмана Мехтиева, банки стараются работать с просроченной задолженностью самостоятельно, а передача долга коллекторам путем цессии осуществляется чаще при просрочке свыше 180 дней[5]. В США первоначальные кредиторы передают долг коллекторам уже через 90 дней после образования задолженности, что связано в первую очередь с нормативно-правовым регулированием коллекторского бизнеса в США на федеральном уровне и с контролем за исполнением законодательства, что входит в компетенцию Federal Trade Commission (Федеральной торговой комиссии). В результате этого взыскиваемость по просроченной задолженности в США достигает 70% из всего объема просроченных долгов.

Следует уточнить, что, хотя деятельность коллекторов в России с 2017 г. находится под контролем ФССП, все же существуют и законодательные пробелы. Например, отсутствует системная регламентация вопросов, регулирующих деятельность коллекторов, а также законодательно установленные санкции, которые бы отвечали тяжести совершенных коллекторами правонарушений, а порой и преступлений. В этой связи банки не рискуют моментально передавать долг коллектору, дабы не пострадала их репутация на рынке кредитования.

В связи с этим предлагается основные усилия российских коллекторских агентств направить на взыскание «свежих» задолженностей на досудебной стадии после того, как первоначальный кредитор потерпел неудачу в претензионных процедурах, что позволит добиться высоких процентных показателей взыскиваемости долгов от всего объема просроченной задолженности.

---

[3] Сведения, содержащиеся в государственном реестре юридических лиц, осуществляющих деятельность по возврату просроченной задолженности в качестве основного вида деятельности [Электронный ресурс] // Официальный сайт ФССП. URL: https://fssp.gov.ru/gosreestr_jurlic/ (дата обращения: 26.10.2021).

[4] Пресс-центр Бюро кредитных историй [Электронный ресурс] // Сайт Бюро кредитных историй. URL: https://www.equifax.ru/ (дата обращения: 09.10.2021).

[5] Пресс-центр НАПКА [Электронный ресурс] // Сайт Национальной ассоциации профессиональных коллекторских агентств. URL: https://napca.ru/ (дата обращения: 10.10.2021).

Право коллектора на взыскание задолженности в России возникает в результате цессии (уступки права требования), предусмотренной ст. 388–390 Гражданского Кодекса Российской Федерации[6]. Коллектор становится новым кредитором. Исследователи в области цивилистики предлагают «разработать институт инкассо-цессии (фидуциарной уступки), применяемый, например, в Германии, при котором коллектор для третьих лиц (а именно для должника) становился бы кредитором, но по отношению к экономическому собственнику права требования (первоначальному кредитору) выступал как посредник, который имеет обязательство взыскать задолженность и передать выручку хозяину дела. Основным критерием разграничения обычной уступки права требования от инкассо-цессии является ограниченность фидуциарного цессионария целями взыскания чужого долга в рамках поручения цедента во внутренних отношениях» [2, с. 46].

Отдельное внимание следует уделить взаимодействию коллектора с третьими лицами. Удачен в этом отношении американский опыт. Согласно FDCPA, в Америке общение коллекторов с третьими лицами запрещается, если отсутствует:

- согласие на то самого потребителя (к потребителю [consumer] параграф 805 FDCPA относит не только самого должника, но и его супруга / супругу, родителей [если должник является несовершеннолетним], опекуна и др.);
- разрешение суда компетентной юрисдикции.

Федеральный закон № 230-ФЗ относит к третьим лицам членов семьи должника, родственников, иных проживающих с должником лиц, соседей и любых других физических лиц. Право на взаимодействие с этими лицами коллектор имеет в том случае, если:

1) имелось согласие должника на осуществление взаимодействия с третьим лицом;

2) самим третьим лицом не было выражено несогласие на осуществление с ним взаимодействия.

Ввиду применения недобросовестных практик взаимодействия с коллекторами у российских должников сформировалась позиция о том, что взаимодействие коллекторов с третьими лицами направлено на применение психологического давления в отношении родных или близких с целью оказания влияния на должника. Это ошибочное мнение, так как закон предусматривает институт взаимодействия с третьими лицами в качестве способа, который облегчит работу коллекторам по поиску должника исключительно в случае, если тот перестанет выходить на связь.

На практике нередко происходят случаи, когда недобросовестные должники в договоре дают согласие на взаимодействие с третьими лицами и прикрепляют случайный существующий телефонный номер в качестве контактов третьего лица. Отсюда и происходят навязчивые звонки от коллекторов лицам, которые никак не причастны к предмету долга. В связи с этим Федеральным законом от 1 июля 2021 г. № 254-ФЗ[7] были внесены изменения в Федеральный закон № 230-ФЗ в части взаимодействия с третьими лицами. Теперь коллектор имеет право на такое взаимодействие в случае, если:

1) имеется согласие должника на осуществление направленного на возврат его просроченной задолженности взаимодействия с третьим лицом;

2) имеется согласие третьего лица на осуществление с ним взаимодействия.

---

[6] Гражданский кодекс Российской Федерации: часть 1 (ред. от 28.06.2021 с изм. от 26.10.2021) // Собр. законодательства Рос. Федерации. 1994. № 32. Ст. 3301; Собр. законодательства Рос. Федерации. 2021. № 27. Ч. 1. Ст. 5053.

[7] О внесении изменений в ст. 4 Федерального закона «О защите прав и законных интересов физических лиц при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в Федеральный закон «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях»» : федеральный закон от 01.07.2021 № 254-ФЗ [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации Pravo.gov.ru. URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102403396&backlink=1&&nd=602263596 (дата обращения: 10.10.2021).

В то же время с учетом значительного числа случаев недобросовестного поведения должника при использовании чужих персональных данных целесообразно законодательно закрепить обязанность коллекторского агентства прекратить взаимодействие с третьим лицом в случае поступления от него соответствующего требования, а также обязать кредитные и микрофинансовые организации проверять при решении вопроса о предоставлении кредита предоставленные должником сведения, в том числе принадлежность предоставленных им номеров телефонов лицам, согласным взаимодействовать с кредитной организацией или коллекторским агентством по долговым обязательствам должника.

Предусматривается также в качестве варианта получение разрешения суда на взаимодействие с третьим лицом, как это практикуется в США.

Согласно ч. 1 ст. 6 Федерального закона № 230-ФЗ, коллектор не вправе оказывать психологическое давление на должника и иных лиц, использовать выражения и совершать иные действия, которые унижали бы его честь и достоинство. Тем не менее не исключено, что недобросовестные коллекторские агентства способны прибегнуть к психологическому давлению на должника с целью возврата долга. Следует уточнить, какие действия со стороны коллекторов квалифицируются судами как психологическое воздействие. Верховный Суд РФ в определении от 05.07.2018 № 306-АД18-8656 по делу № А49-11766/2017 квалифицировал размещение листовки со сведениями о долге на входной двери должника как психологическое давление[8]. Арбитражные суды также принимают в качестве давления такие действия, как осуществление множества телефонных звонков и смс-сообщений, угрозы в отношении должника об административном и уголовном преследовании, распространение информации о долге в социальных сетях, среди родных, друзей и знакомых должника. Тем не менее для упорядочения правоприменительной практики следует законодательно определить, а до принятия соответствующей нормы — разъяснить в Постановлении Пленума Верховного Суда РФ, что понимается под «психологическим» давлением, какие доказательства желательно использовать для подтверждения факта такого давления.

В Великобритании согласно Руководству «взыскания долга» коллекторские агентства при взаимодействии с должником также не вправе прибегать к психологическому воздействию, в том числе взаимодействовать с должниками необоснованно большое количество раз, склонять должника к получению средств на погашение долга путем продажи собственного имущества или за счет привлечения новых займов, угрожать словесно или жестами причинить вред должнику, разглашать или угрожать разглашением третьим лицам деталей возникновения задолженности, продолжать требовать погашения задолженности без предоставления четкого обоснования, если должник сообщил уже о погашении долга, и т. д. [1, с. 36].

Интересно, что в США угроза передать информацию о должнике Агентству по кредитным сведениям как третьему лицу не расценивается в качестве психологического давления. Практика показывает, что в Америке это достаточно эффективный метод возврата задолженности и именно такой незапрещенный метод воздействия приносит положительный результат в 50% случаев [4, с. 796].

На основании проведенного сравнительного анализа можно утверждать, что в таких странах, как США, Германия и Великобритания, систематизирована и прозрачна законодательная база, регламентирующая деятельность коллекторских агентств, что позволяет коллекторам и достичь своей цели, и добиться доверия со стороны населения. В России, несмотря на принятие Федерального закона № 230-ФЗ, нельзя окончательно утверждать

[8] Определение Верховного Суда РФ от 05.07.2018 № 306-АД18-8656 по делу № А49-11766/2017 [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «Гарант». URL: https://demo.garant.ru/#/document/71983854/paragraph/27/doclist/3184/showentries/0/highlight/ (дата обращения: 16.11.2021).

о полной сформированности и эффективности применения нормативной базы коллекторской деятельности ввиду недостаточного контроля в сфере правоприменения и наличия отдельных коллизионных аспектов, которые можно восполнить, основываясь на опыте зарубежных стран.

Литература

1. *Алексеева Д., Иванов О., Пыхтин С.* Проблемы правового регулирования коллекторской деятельности // Хозяйство и право. 2015. № 4. С. 4–48.

2. *Величко В. Е.* Правовые основания коллекторской деятельности: выбор регуляторной модели // Цивилистика. 2021. № 1. С. 34–51.

3. *Колдина И. А.* Сравнительный анализ развития и становления института коллекторской деятельности в России и странах Европы. Перспективы развития данного института в России // Социальные нормы и практики. 2018. № 6. С. 75–87.

4. *Осипова М. А.* Правовое регулирование коллекторской деятельности: Россия и зарубежный опыт // Известия Байкальского государственного университета. 2016. Т. 26. № 5. С. 793–799.

5. *Beck T. R.* Inkassounternehmen und der Erfolg beim Forderungseinzug. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. 269 p.

Особенности оценки и формирования стратегии управления рисками маркетинговых проектов

Иванова Ксения Эдуардовна, студент магистерской программы «Управление проектами и программами» факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация);
e-mail: prkseniaivanova@gmail.com

Научный руководитель:
Козырев Александр Александрович, доцент кафедры менеджмента факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент;
e-mail: kozyrev-aa@ranepa.ru

Аннотация
В статье рассматриваются особенности оценки и формирования стратегии управления рисками маркетинговых проектов. Маркетинг, как одна из основных сфер деятельности организации, оказывает сильнейшее влияние на рост прибыли, усиление роли организации на рынке и иных показателей, влияющих на доходность предприятия. По этой причине актуальность и значимость проработки стратегии управления рисками маркетинговых проектов растет. Однако сегодня российские компании не уделяют должного внимания этой сфере.
Особое внимание в статье уделено зависимости роста прибыли организации от правильности работы с маркетинговыми проектами, из которой следует, что особенно важна проработка оценки и формирования стратегии управления рисками этих проектов.
Специфика рисков маркетинговых проектов обусловлена различными факторами, которые рассмотрены в статье.
Целью данной работы является выявление зависимости эффективности работы проектной команды маркетинговых проектов от важности оценки и формирования стратегии управления рисками. Для достижения этой цели необходимо решение таких задач, как выявление взаимосвязи маркетинга и управления рисками, а также рассмотрение основных видов рисков, присущих маркетинговым проектам, и специфика формирования стратегии их управления.
Ключевые слова: стратегия, управление рисками, реализация проекта, минимизация рисков, экономическая выгода, негативные риски, позитивные риски, маркетинг в социальных сетях, диджитал

Features of the Assessment and Formation of a Risk Management Strategy for Marketing Projects

Ksenia E. Ivanova, MA Student Project and Program Management at the Faculty of Economics and Finance, North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: prkseniaivanova@gmail.com

Academic Supervisor:
Aleksandr A. Kozyrev, Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Economics and Finance of the North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor;
e-mail: kozyrev-aa@ranepa.ru

Abstract
The article examines the features of the assessment and formation of a risk management strategy for marketing projects. Marketing, as one of the main areas of activity of the organization, has a strong influence on the growth of profits, strengthening the role of the organization in the market and other indicators that affect the profitability of the enterprise. For this reason, the relevance and importance of developing a risk management strategy for marketing projects is growing. However, today Russian companies do not pay due attention to this area.
Particular attention in the article is paid to the dependence of the organization's profit growth on the correctness of work with marketing projects, from which it follows that it is especially important to study the assessment and form a risk management strategy for these projects.
The specificity of the risks of marketing projects is due to various factors that are discussed in the article.
The purpose of this work is to identify the dependence of the efficiency of the project team of marketing projects on the importance of assessing and forming a risk management strategy. To achieve this goal, it is necessary to solve such problems as identifying the relationship between marketing and risk management, as well as considering the main types of risks inherent in marketing projects, and the specifics of forming a strategy for their management.

Keywords: strategy, risk management, project implementation, risk minimization, economic benefit, negative risks, positive risks, social media marketing, digital

В конце двадцатого века, в период перехода к рыночной экономике, большинство российских организаций и предприятий ждало столкновение с сильной конкуренцией и проблемами сбыта реализуемой продукции. Это привело к необходимости планирования и реализации маркетинговых стратегий, сущность которых заключается в разработке долгосрочного плана реализации коммерческих, а также корпоративных целей предприятия [9, с. 11]. Стратегии данного содержания в соответствии с методологией иностранного члена РАН В. Л. Квинта относятся к уровню корпоративных стратегий [5, с. 441].

С целью увеличения прибыли и доли на рынке организации начали разрабатывать различного рода маркетинговые проекты. Целесообразность маркетинговых проектов охватывает четыре основные направления — это рыночные цели, такие, например, как расширение доли на рынке или рост количества клиентов; производственные, затрагивающие, к примеру, новые инновационные технологии на предприятии, или реализация мероприятий по увеличению объемов производства; организационные, предполагающие оптимизацию работы коллектива; финансовые, например, повышение рентабельности или уменьшение затрат на производство [12, с. 29].

Маркетинговая деятельность, в том числе и маркетинговые проекты, реализуемые на предприятии, оказывают глобальное влияние на развитие организации в целом по причине того, что все действия направлены на непосредственное улучшение позиций компании на рынке в нише. Спецификой маркетинговых проектов, закладываемых в маркетинговую стратегию, является тот факт, что они не являются как таковой пошаговой инструкцией к действию. Таким образом, планирование, осуществляемое в рамках маркетинговых стратегий, может видоизменяться на постоянной основе в зависимости от изменений внешней среды организации.

Это провоцирует развитие специфических рисков, которые непосредственно связаны с неопределенностью, возникающей на рынке. Все это увеличивает значимость формирования концепции управления и оценки риска в реализации маркетинговых проектов.

По данным Росстата, исследования состояния бизнеса в России демонстрируют новый скачок прироста компаний малого и среднего бизнеса в стране. Так, если на период пандемии в 2020 г. показатели количества компаний упали на 3,75%, то уже на апрель 2021 г. организаций в России стало на 1,4% больше, чем в прошлом году. Аналогична ситуация со средними оборотами компаний в 2021 г. На рисунке 1 представлен прирост оборота различных отраслей бизнеса в России в 2021 г. по сравнению с 2019 г. [3]

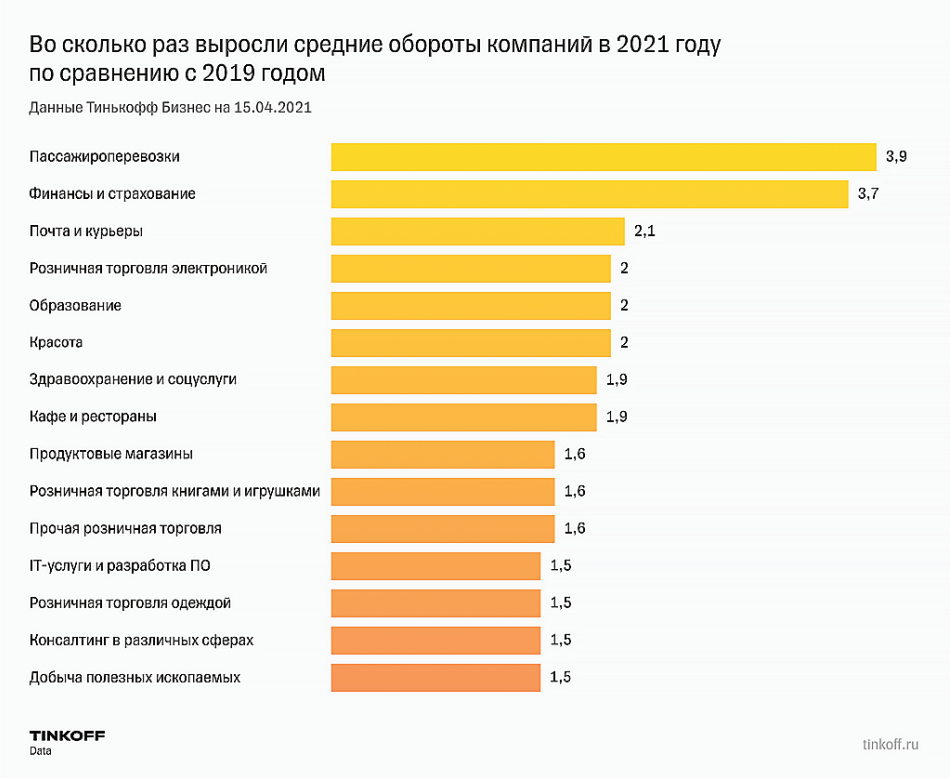

Рис. 1. Рост средних оборотов российских компаний в 2021 г. по сравнению с 2019 г.[1]

Таким образом, развитие предпринимательства в России провоцирует как таковое углубление преобразований в экономике, что ведет за собой рост интереса к реализации новых маркетинговых проектов организациями. Особенное влияние на сегодняшний день уделяется такому направлению, как стратегическая ориентация маркетинга [11, с. 90].

Это направление неразрывно связано с важностью управления рисками в маркетинге. Сегодня ввиду роста конкуренции на российском рынке организации только начинают развивать риск-менеджмент в маркетинговых проектах, поэтому эта сфера недостаточно изучена, а сама проблема оценки и формирования стратегии управления рисками в маркетинге является крайне актуальной [10].

Для более полного погружения в специфику формирования стратегией управления рисками маркетинговых проектов необходимо понимать сущность маркетинговых рисков, которые могут возникнуть в период реализации проекта.

[1] Источник: Исследование «Тинькофф Бизнеса»: состояние малого и среднего бизнеса в России после года пандемии. 20.04.2021 [Электронный ресурс] // Официальный портал банка «Тинькофф». URL: https://www.tinkoff.ru/about/news/28042021-tinkoff-business-research-state-small-and-medium-sized-businesses-russia-after-year-pandemic/ (дата обращения: 20.08.2021).

Маркетинговые риски — это риски в процессе сбыта продукции и текущего снабжения проекта, которые провоцируют собой спад объема реализуемого в проекте продукта или изменение цены на него. Маркетинговые риски в первую очередь отражают нестабильность и ненадежность планируемого дохода от реализации проектного продукта [7, с. 85].

Причин возникновения рисков при реализации маркетинговых проектов множество. Среди основных выделяют следующие внутренние и внешние риски. К внутренним относятся:

1) низкий уровень профессионализма проектной команды маркетингового проекта;
2) недостаточное количество ресурсов для проведения анализа и исследования маркетингового проекта;
3) ошибка выбора целевого сегмента рынка, для которого характерна нестабильность спроса на продукт;
4) ошибка выбора целевого сегмента, для которого характерно недостаточное финансовое положение, чтобы обеспечить приобретение продукта в том количестве, которое принесет предприятию необходимый уровень прибыли;
5) ошибка в выборе рекламных площадок;
6) неэффективные рекламные креативы / тексты;
7) ошибка в формировании календарного плана проекта.

К внешним рискам относят:

1) задержки в сроках исполнения задач проекта, отданных на аутсорсинг;
2) высокая динамика факторов внешней среды, проявляющаяся в возможных изменениях основных факторов маркетингового исследования, которые по истечении определенного времени перестанут соответствовать действительной ситуации на рынке;
3) рыночные риски (инфляция, антироссийские санкции и т. д.).

Данная классификация представлена на рисунке 2 [10].

Рис. 2. Виды рисков при проведении маркетинговых исследований

Данная классификация рисков маркетинговых проектов является примерной и видоизменяется в зависимости от отдельных проектов. Существуют также другие научные подходы, рассматриваемые в научной литературе. Среди них метод М. Макдональда, следуя которому утверждается, что все риски, возникающие в процессе реализации маркетинговых проектов, можно разделить на три вида [1]:

- рыночные риски;
- ролевые риски;
- риски прибыли.

Подробнее рассмотрев каждый из этих видов рисков, образуются три большие подгруппы, в которые входит упомянутая ранее классификация.

Под первую категорию попадают ценовые риски, риски неверного прогноза, объема продаж и т. д. Все те, которые влекут за собой недостаточный уровень сбыта, доли рынка или прибыли из-за того, что прогнозируемая емкость рынка не совпала с реальной.

К долевым рискам относят риски ошибочной оценки целевой аудитории и целевого рынка, риски уникального торгового предложения и пр. То есть те риски, которые связаны с маркетинговой стратегией и ее неготовностью обеспечения завоевания доли рынка.

Риски прибыли включают в себя, например, возможность появления новых издержек или риски, связанные с источниками прибыли, — все риски, попадающие под опасность невозможности реализуемым маркетинговым проектом обеспечить поставленный уровень выручки и дохода организации.

Особенности управления рисками маркетинговых проектов в первую очередь, как и любых проектов организации, направлены на снижение степени их осуществления и уменьшение негативных последствий от их реализации. Любые действия команды специалистов по риск-менеджменту, команды маркетологов и проектной команды, направленные на борьбу с упомянутыми выше последствиями от управления рисками маркетинговых проектов, требуют дополнительных ресурсных и денежных затрат, которые непременно снижают общую эффективность реализации маркетингового проекта.

С целью эффективного формирования стратегии управления рисками таких проектов на практике используют стратегию оптимизации, которая направлена на уменьшение затрат при допустимых условиях риска или же при допустимом значении затрат, способном минимизировать последствия от риска.

Среди основных способов управления рисками маркетинговых проектов выступают стратегии, такие как [2, с. 240]:

- уменьшение неопределенности;
- расчет вероятности наступления риска;
- снижение масштаба ответственности;
- делегирование риска.

Особенности формирования стратегии рисков маркетинговых проектов

При подробном рассмотрении двух типов возникающих рисков (внутренних и внешних) выделяют следующие общие стратегии управления рисками.

Внутренние и внешние риски имеют одинаково сильное влияние на возможные негативные последствия для реализации маркетингового проекта. Однако в силу специфичности рисков, характерных для маркетинга, стратегии управления рисками будут отличаться [5].

Рассмотрим возможные внешние риски и методы формирования стратегии по их управлению.

Многие организации, не имеющие в своем штате команду специалистов, способную реализовать тот или иной функционал маркетинговых работ, привлекают для реализации проекта сторонние компании. Например, агентства по digital-маркетингу, агентства по маркетингу в социальных сетях, агентства по созданию сайтов и пр. Любые риски, возникающие со стороны подрядчика, не могут быть спрогнозированы проектной командой клиента. Поэтому на этапе формирования стратегии управления рисками к методам борьбы с данным типом рисков стоит рассматривать такую модель, как снижение риска, закладывая дополнительные сроки на тот или иной план работ, и другие методы, направленные на минимизацию вероятности влияния риска на проект.

Рыночные риски, для которых характерны такие случаи в рыночной экономике страны, как инфляция, введение антироссийских санкций и т. д., должны быть переданы третьей стороне. В данном случае необходимо использование стратегии передачи риска, которая предполагает переложение последствий влияния риска, а также ответственность за процедуру реагирования на третью сторону [12, с. 85].

На риски, возникающие из-за возможных изменений основных факторов маркетингового исследования, которые по истечении определенного времени перестают соответствовать реальной ситуации на рынке, стоит реагировать одним из методов стратегии принятия риска:

- активное принятие риска, которое заключается в формировании временного и финансового резерва с целью устранения возможных последствий возникновения риска;
- пассивное принятие риска, предполагающее проработку запасного плана по минимизации или устранению последствий проблемы на случай реализации риска.

Внутренние риски маркетинговых проектов, для которых характерна некоторая предсказуемость, могут быть спрогнозированы более подробно и эффективно.

Возможные ошибки в выборе целевой аудитории или целевого сегмента рынка, возникающие на этапе проведения маркетинговых исследований реализуемого проекта, могут повлечь за собой большие финансовые потери. Большинство популярных стратегий управления рисками при данном случае не способны гарантировать минимизацию вероятности влияния рисков на проект [Там же, с. 90]. Поэтому одной из оптимальных станет самая радикальная стратегия — уклонение или избежание риска. Стратегия уклонения от риска позволяет избежать потенциальных потерь во время реализации проекта, по этой же причине такой метод не позволяет получить какую-либо выгоду. Таким образом, принятие решения выбора стратегии уклонения от риска возможно только в отношении крупных рисковых ситуаций.

Ошибки в выборе рекламных площадок, неэффективные рекламные креативы и прочие риски, которые ведут к частичной потере планируемой прибыли или ее недостаточной реализации, могут быть заложены в общую стратегию управления рисками. Оптимальным вариантом в данном случае становится стратегия снижения риска. Сущность стратегии снижения риска заключается в частичном снижении вероятности возникновения рисков, а также снижении последствий их негативного воздействия. На этапе планирования обозначаются точки и критерии, позволяющие выявить оптимальные критерии снижения риска, не оказывающие значительного влияния на обозначенные цели проекта.

Риски, возникающие из-за недостаточного профессионализма проектной команды, недостаточных ресурсов для проведения маркетингового анализа и исследований, ошибки в формировании календарного плана проекта и пр., могут также быть отнесены к стратегии принятий риска, которая не предполагает полный отказ от выделения средств и усилий на разработку мероприятий, направленных на борьбу с риском. Данный тип

стратегии управления рисками позволяет выбрать либо досрочное формирование резерва на борьбу с риском, либо проработку запасного плана.

В случае возникновения позитивных рисков следует использовать стратегию усиления риска. Зачастую при реализации маркетинговых проектов возможные внешние угрозы играют на руку организации. Так, например, в период пандемии и введения ограничений на посещение кафе и ресторанов значительно вырос уровень дохода организаций, занимающихся доставкой еды на дом. В этом случае стратегия усиления риска, которая базируется на принципе, в рамках которого проводятся мероприятия по повышению вероятности возникновения и / или положительного влияния выявленного позитивного риска, становится наиболее эффективной.

Заключение

Современная рыночная экономика заставляет организации работать над повышением конкурентоспособности. Для этого все больше компаний на рынке сегодня прорабатывают маркетинговые стратегии по увеличению прибыли или завоеванию новых сегментов рынка. Маркетинговые проекты, осуществляемые в организациях, реализуются с целью помощи при принятии управленческих решений относительно сбыта и реализации продукции, а также удовлетворения потребностей потребителей.

Несмотря на то, что деятельность компании в рамках реализации маркетинговых проектов направлена на снижение производственных и организационных рисков на предприятии, сама она обладает определенными специфическими рисками, характерными для маркетинговых проектов.

Таким образом, нами были рассмотрены особенности оценки и формирования стратегии управления рисками маркетинговых проектов. Возникновение рисков при реализации маркетинговых проектов обусловлено неопределенностью факторов внутренней и внешней среды. В зависимости от этих факторов отдается предпочтение определенной стратегии управления рисками, которая выбирается, базируясь на специфике возникающего риска и его возможной адаптации к той или иной стратегии управления. В зависимости от возникающих при реализации маркетинговых проектов рисков выбираются специфические стратегии.

Литература

1. *Бахтеев Ю. Д., Белякова В. А.* Концепция стратегического маркетинга как основа управления конкурентоспособностью предприятий [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-strategicheskogo-marketinga-kak-osnova-upravleniya-konkurentosposobnostyu-predpriyatiy/viewer (дата обращения: 20.08.2021).

2. *Воронцовский А. В.* Управление рисками : учебное пособие для студентов вузов. СПб. : ОЦЭиМ, 2010. 482 с.

3. Исследование состояния малого и среднего бизнеса в России после года пандемии [Электронный ресурс] // Деловой мир. 28.04.2021. URL: https://delovoymir.biz/issledovanie-pokazalo-sostoyanie-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossii-posle-goda-pandemii.html (дата обращения: 03.08.2021).

4. *Киселева И. А., Искаджян С. О.* Методы оценки эффективности и степени риска маркетинговых стратегий [Электронный ресурс] // ИТпортал. 2017. № 1 (13). URL: https://itportal.ru/science/economy/metody-otsenki-effektivnosti-i-step/ (дата обращения: 29.08.2021).

5. *Козырев А. А.* Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447.

6. *Корезин А. С., Мурашов С. Б.* Социологические аспекты риска в управлении маркетинговой деятельностью [Электронный ресур] // Управленческое консультирование. 2015. № 1. С. 94–103. URL: https://www.acjournal.ru/jour/article/view/11/12 (дата обращения: 02.09.2021).

7. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / пер. с англ. под ред. С. Г. Бужук. 2-е изд. СПб. : Питер, 2016. 464 с.

8. *Магданов П. В.* Современный подход к стратегическому планированию // Искусство управления. 2011. № 1. С. 11–27.

9. *Умавов Ю. Д.* Состояние маркетинга в России [Электронный ресурс] //Вопросы структуризации экономики. 2011. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-marketinga-v-rossii/viewer (дата обращения: 15.08.2021).

10. *Чагина О. А.* Управление рисками в маркетинге // Научный вестник МГТУ ГА. 2011. № 167. С. 90–93.

11. *Чайка Е. В.* Зарубежная методика аудита маркетинговой деятельности компаний // Российское предпринимательство. 2010. № 2 (2). 86 с.

12. *Шкурко В. Е.* Управление рисками проектов : учебное пособие. Екатеринбург : Урал, 2014. 184 с.

К проблемам правового регулирования института расчетных отношений с участием субъектов предпринимательской деятельности

Кемеров Михаил Андреевич, магистрант 3-го курса юридического факультета кафедры гражданского права и процесса, магистерская программа «Правовое обеспечение предпринимательской деятельности», Сибирский институт управления, филиал РАНХиГС (Новосибирск, Российская Федерация); e-mail: kemerov.m.a@yandex.ru

Научный руководитель:
Артеменко Марина Сергеевна, профессор кафедры гражданского права и процесса Сибирского института управления, филиал РАНХиГС (Новосибирск, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; e-mail: juka.marina@mail.ru

Аннотация
В настоящей работе обозначаются некоторые проблемы, существующие в институте расчетов между субъектами предпринимательской деятельности. Научная статья является результатом работы автора по выявлению проблем правового регулирования института расчетов: в ней поднимаются как значимые проблемы гражданского и банковского права, так и проблемы технико-юридического определения понятий. В статье определены направления, по которым необходимо осуществлять работу по совершенствованию законодательства для устранения поднятых автором проблем.
Ключевые слова: расчетные правоотношения, понятие расчетов, способы и формы расчетов, проблемы института расчетных отношений, комплексность правового регулирования, федеральный проект цифровой экономики, федеральный проект нормативного регулирования цифровой среды

To the Problems of Legal Regulation of the Institution of Settlement Relations with the Participation of Business Entities

Michael A. Kemerov, MA Student of Faculty of Law of the Department of Civil Law and Procedure, Legal Support of Entrepreneurial Activity MA Program, Siberian Institute of Management, branch of RANEPA (Novosibirsk, Russian Federation);
e-mail: kemerov.m.a@yandex.ru

Academic Supervisor:
Marina S. Artemenko, Professor of the Department of Civil Law and Procedure of Siberian Institute of Management, branch of RANEPA (Novosibirsk, Russian Federation); Doctor of Science (Economy), Professor, PhD in Jurisprudence; e-mail: juka.marina@mail.ru

Abstract
This paper identifies some of the problems that exist in the institution of settlements between business entities. The academic paper is the result of the author's work on identifying the problems of legal regulation of the institution of settlements: it raises both significant problems of civil and banking law, and the problems of technical and legal definition of concepts. The article defines the directions in which it is necessary to carry out work to improve the legislation to eliminate the problems raised by the author.

Keywords: Settlement legal relations, the concept of settlements, methods and forms of settlements, problems of settlement relations, the complexity of legal regulation, Federal project of the digital economy, Federal project of normative regulation of the digital environment

Развитие технологий в последние десятилетия меняет привычный уклад деятельности предпринимателей, в том числе в сфере исполнения ими денежных обязательств, а финансовые организации, адаптируясь к возникающей реальности, активно внедряют новые идеи в секторе финансовых технологий. Это, в свою очередь, требует от законодателя постоянной и системной работы по разработке новых моделей регулирования финансового сектора.

В то же время регламентация расчетных отношений осложнена наличием давних различных проблем правового регулирования. Одной из таких проблем, в частности, является определение юридической природы расчетных отношений, которое, безусловно, выступает камнем преткновения и вызывает многочисленные споры в научном сообществе.

Основным и системообразующим источником правового регулирования института расчетных отношений выступает Гражданский кодекс Российской Федерации. В Гражданском кодексе существует отдельная гл. 46 «Расчеты», которая посвящена расчетным отношениям, однако понятие «расчет» в Гражданском кодексе не закреплено. Оно отражено в Федеральном законе от 22.05.2003 № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации», где под расчетами понимается «прием (получение) и выплата денежных средств наличными деньгами и (или) в безналичном порядке за товары, работы, услуги...»[1]

С нашей точки зрения, указанное определение вряд ли раскрывает суть расчетных отношений, которые нельзя рассматривать в отрыве от категории денежных обязательств.

Последние, согласно Постановлению Пленума Верховного Суда РФ и Пленума Высшего арбитражного суда РФ № 13/14 «О практике применения положений Гражданского Кодекса РФ о процентах за пользование чужими денежными средствами» от 8 октября 1998 г., являются обязательствами, в силу которых на должника возлагается обязанность уплатить деньги. При этом деньги рассматриваются исключительно в качестве «средства платежа, средства погашения денежного долга»[2]. Такой подход соответствует трактовке, данной в классическом толковом словаре живого великорусского языка В. И. Даля, согласно которому понятие «рассчитаться» означает «заплатить по счетам» [5, с. 741].

Аналогична позиция по этому вопросу Э. Э. Бабаева, который под расчетами понимает «действия, совершаемые по поводу осуществления платежей, передачи денежных средств, связанные с исполнением денежного обязательства при оплате товара, выполненных работ или услуг. Расчеты возникают в разных ситуациях в связи с исполнением публично-правовой обязанности, например, уплата налога, а также частноправовой, такой как возмещение причиненного вреда или ущерба» [2, с. 104].

Таким образом, термин «расчет» как в юридической литературе, так и в нормативных документах используется для обозначения процесса исполнения денежных обязательств, то есть опосредует понятие денежного платежа (товарно-денежных отношений). Ю. А. Меликов обращает внимание на важность недопустимости отождествления расчетов (денежных отношений) и денежного платежа (товарно-денежных отношений).

[1] О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации : федер. закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ [ред. от 23.11.2020] // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2003. № 21. Ст. 1957.

[2] О практике применения положений Гражданского кодекса Российской Федерации о процентах за пользование чужими денежными средствами : постановление Пленума Верховного Суда РФ № 13, Пленума ВАС РФ № 14 от 08.10.1998 (ред. от 24.12.2020) [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20647/ (дата обращения: 22.11.2021).

Автор отмечает, что «трактовка отождествления двух понятий приемлема в условиях командно-административной экономики, когда платеж производился, как правило, только после отгрузки товара, выполнения работ, оказания услуг и фактически завершал расчеты. В современных условиях рыночной экономики, при широком развитии авансирования или предоплаты, завершением расчетов нередко является получение покупателем ранее оплаченного товара. Соответственно, в одних случаях расчеты начинаются с движения товара и завершаются движением денежных средств, в других — начинаются с движения денежных средств и завершаются движением товара. Однако при всех обстоятельствах они считаются завершенными только тогда, когда поставщик получил деньги, а покупатель — товар. Таким образом, расчеты — более общее понятие, чем платежи» [6, с. 37].

С нашей точки зрения, понятие «расчет» сосредотачивает в себе как элементы товарно-денежных отношений (платежа), так и сугубо денежных расчетов (авансовые платежи). Поэтому целесообразнее для целей данного закона разделить данный термин на два разных понятия: «расчет» и «платеж». При наличии двух разных понятий не будет возникать проблемы с отождествлением между собой разных по смыслу расчетных правоотношений.

В соответствии с Гражданским кодексом, «платежи на территории Российской Федерации осуществляются путем наличных и безналичных расчетов» [8, с. 5]. В предпринимательских отношениях сфера применения безналичных расчетов весьма ограничена. Ст. 861 ГК РФ определяет, что «расчеты между юридическими лицами, а также расчеты с участием граждан, связанные с осуществлением ими предпринимательской деятельности, производятся в безналичном порядке»[3]. Не стоит забывать о том, что в соответствии с Указанием Банка России от 09.12.2019 № 5348-У «О правилах наличных расчетов» запрещено проводить в рамках одного договора наличные «расчеты в валюте Российской Федерации в сумме, превышающей 100 000 руб., и в иностранной валюте в сумме, эквивалентной 100 000 руб.»[4]. Кроме этого, запрещены расчеты наличными применительно к конкретным ситуациям, например при осуществлении выплат по аккредитиву. Так, согласно Положению Банка России от 29.06.2021 № 762-П «О правилах осуществления перевода денежных средств», при расчете по аккредитиву платеж «осуществляется посредством перевода денежных средств платежным поручением исполняющего банка на банковский счет получателя средств или посредством зачисления соответствующей суммы на банковский счет получателя средств»[5].

В связи с тем что в предпринимательских отношениях расчеты чаще всего осуществляются в безналичном порядке, возникает вопрос о том, каким способом прекращается денежное обязательство в данном случае. Понятно, что при совершении платежа наличными имеет место исполнение денежного обязательства путем передачи денег. Безналичный расчет исключает передачу денег из банка плательщика в банк получателя, лишь влечет изменение записей по банковским счетам плательщика, получателя и обслуживающих их банков. Соответственно, мы можем говорить «о специфике безналичных расчетов, к которым относятся отсутствие физической передачи (перемещения) денег, вовлечение в правоотношения безналичных расчетов третьих лиц — банков, обслуживающих

[3] Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 2 : федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.06.2021) // Собр. законодательства Рос. Федерации. 1994. № 32.

[4] О правилах наличных расчетов : указание Банка России от 09.12.2019 № 5348-У [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_350539/ (дата обращения: 01.11.2021).

[5] О правилах осуществления перевода денежных средств : положение Банка России от 29.06.2021 № 762-П (ред. от 29.06.2021) [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394047/ (дата обращения: 22.11.2021).

должника и кредитора денежного обязательства» [7, с. 31]. Изменение записей по счетам по сути означает «прекращение первоначального денежного обязательства путем его новации в денежное обязательство банка-получателя перед получателем денежных средств путем возложения исполнения основного денежного обязательства между должником и кредитором на третьих лиц, т. е. банки плательщика (должника) и получателя (кредитора)» [3, с. 314].

Расчетные правоотношения являются «разновидностью банковских правоотношений, вытекающих из расчетов» [9, с. 16]. К участникам (субъектам) расчетных правоотношений относятся: «плательщик; банк плательщика; банк получателя; получатель» [Там же, с. 205]. Правовое регулирование расчетных отношений носит сложный, комплексный характер. Комплексность правового регулирования института расчетных отношений выражается в разделении нормативных правовых актов на разные классы:

- первый класс нормативной правовой базы расчетных отношений составляют федеральные законы, такие как: Бюджетный кодекс РФ, федеральные законы от 10 июля 2002 г. «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» № 86-ФЗ, ФЗ от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности», ФЗ от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ «О национальной платежной системе», ФЗ от 22 мая 2003 г. № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт»;
- второй класс нормативной правовой базы расчетных отношений составляют подзаконные нормативно-правовые акты: Положение Банка России от 29.06.2021 № 762-П «О правилах осуществления перевода денежных средств», Положение Банка России от 24.09.2020 № 732-П «О платежной системе Банка России», Положение Банка России от 28 марта 2018 г. № 638-П «О порядке оплаты услуг по переводу денежных средств и услуг платежной инфраструктуры в платежной системе Банка России», Положение Банка России от 11 июня 2014 г. (№ 422-П) «О порядке признания Банком России платежной системы национально значимой платежной системой».

Наиболее острой проблемой правового регулирования расчетных взаимоотношений является отсутствие систематизированного законодательства в данной области. Е. А. Грачева в своей работе указывает на необходимость «принятия правового регулирования для упорядочивания платежей, расчетов и денежного обращения, для обеспечения стабильности национальной экономики и интеграции российских субъектов в мировое цифровое пространство» [4, с. 57]. На сегодняшний день нормы, регулирующие расчетные правоотношения, содержатся в целом ряде общих и специальных законов и подзаконных актов, а некоторые аспекты и вовсе остаются не определенными в законе. Как следствие, между отдельными нормативно-правовыми актами зачастую возникают коллизии и противоречия, которые и порождают проблемы в правоприменении.

Возвращаясь к вопросу внедрения современных финансовых технологий, требующего наличия гибкого и адаптивного законодательства, следует отметить, что руководство Российской Федерации готово принимать меры как для развития цифровой экономики, так и создавать систему регулирования цифровой среды. Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам был утвержден паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

Национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации» направлен на создание условий для внедрения цифровых технологий в экономику и социальную сферу, создание условий для высокотехнологичного бизнеса, повышения конкурентоспособ-

ности страны на глобальном рынке. Для реализации этих задач проект «Цифровая экономика» разделяется на отдельные и самостоятельные «подпроекты».

В них входит: нормативное регулирование цифровой среды, информационная инфраструктура, кадры для цифровой экономики, информационная безопасность, цифровые технологии, цифровое государственное управление. В рамках этой работы уделим внимание Федеральному проекту «Нормативное регулирование цифровой среды». Ответственным исполнителем по данному проекту выступает Министерство экономического развития Российской Федерации. Главной задачей проекта является «создать систему правового регулирования цифровой экономики, основанного на гибком подходе в каждой сфере, а также внедрение гражданского оборота на базе цифровых технологий»[6].

Стратегия принята в 2018 г. и рассчитана до 2024 г., в настоящее время в рамках этой концепции осуществляется большая работа. Так, 01.10.2019 вступил в силу Федеральный закон от 18.03.2019 № 34-ФЗ «О внесении изменений в части первую, вторую и статью 1124 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации»[7], согласно которому в Гражданском кодексе Российской Федерации (далее Гражданский кодекс или ГК РФ) появилась новая ст. 141.1 «Цифровые права», а в ст. 128 ГК РФ были внесены изменения следующего характера: среди объектов гражданских прав к имущественным правам добавились цифровые права. Также Федеральный закон от 18.03.2019 № 34-ФЗ внес изменения в п. 1 ст. 160 ГК РФ, тем самым закрепив положения об электронной форме сделки и смарт-контракте.

Положительными тенденциями для расчетных правоотношений можно считать принятие Федерального закона от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», как указано в паспорте федерального проекта «Нормативное регулирование цифровой среды» национальной программы «Цифровая экономика». Принятие данного закона «определило правовой статус и порядок оборота цифровых финансовых активов, а также порядок выпуска, учета, обращения и хранения цифровых прав»[8]. Однако стоит заметить, что между моментом появления первой криптовалюты bitcoin и принятием Федерального закона № 259-ФЗ прошло десять лет, что в течение указанного довольно длительного периода создавало правовую неопределенность. Такой долгий срок для принятия правовой базы непростителен, задержки в принятии правовой базы для новых общественных отношений тормозят их внедрение в экономику и отпугивают участников от использования ввиду его правовой неопределенности.

Одной из ключевых задач проекта «Нормативное регулирование цифровой среды» является «обеспечение правовых условий для внедрения и использования инновационных технологий на финансовом рынке»[9]. Участниками рынка постоянно ведется работа по со-

---

[6] Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04 июня 2019 г. № 7 [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/ (дата обращения: 01.11.2021).

[7] О внесении изменений в части первую, вторую и статью 1124 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации : федер. закон от 18.03.2019 № 34-ФЗ (ред. от 18.03.2019) // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2019. № 12. Ст. 1224.

[8] О новой редакции паспорта федерального проекта «Нормативное регулирование цифровой среды» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» : письмо Минэкономразвития России от 14.08.2020 № 26355-ВФ/Д31и [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368704/8e0a81a24b09a2eb23ec0691c3f046f4cf73b7ea/ (дата обращения: 01.11.2021).

[9] О новой редакции паспорта федерального проекта «Нормативное регулирование цифровой среды» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» : письмо Минэкономразвития России от 14.08.2020 № 26355-ВФ/Д31и [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368704/8e0a81a24b09a2eb23ec0691c3f046f4cf73b7ea/ (дата обращения: 01.11.2021).

зданию новых способов расчета. Уже сейчас кредитные организации внедряют в свои мобильные приложения способ перевода денежных средств между устройствами клиентов посредством технологии Bluetooth, это анонсировано группой компаний ПАО «ВТБ», АО «Тинькофф Банк» и др. Также совсем недавно кредитные организации стали внедрять возможность денежных переводов по QR-коду. Перевод денежных средств по QR-коду закреплен в п. 1.1 ст. 8 Федерального закона от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе». В статье указано, что «реквизиты перевода могут быть представлены в виде кода (далее — кодирование реквизитов перевода). Порядок приема к исполнению распоряжений с кодированием реквизитов перевода»[10]. Стоит обратить внимание, что законодатель не рассматривает перевод по QR-коду как отдельный вид платежа, а считает его одним из способов предоставления реквизитов для перевода денежных средств с помощью использования электронного средства платежа.

Что касается перевода денежных средств посредством технологии Bluetooth, то это просто «новый» способ передачи данных от одного участника операции другому. Технология Bluetooth известна давно, но применяется в расчетных отношениях она впервые. Перевод денежных средств по Bluetooth прямо в законодательстве не урегулирован. По нашему мнению, данный способ расчетов попадает под категорию электронного средства платежа: так, согласно Федеральному закону от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе», электронное средство платежа — это «средство и (или) способ, позволяющие клиенту оператора по переводу денежных средств составлять, удостоверять и передавать распоряжения в целях осуществления перевода денежных средств в рамках применяемых форм безналичных расчетов с использованием информационно-коммуникационных технологий, электронных носителей информации, в том числе платежных карт, а также иных технических устройств»[11].

Таким образом, через технологию Bluetooth передается распоряжение о переводе денежных средств от одного участника другому, перевод происходит в форме безналичного расчета с использованием технических устройств.

Стоит заметить, что в Федеральном законе от 22.05.2003 № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации» вопрос о возможности осуществления расчетов посредством использования передачи данных через Bluetooth не урегулирован до настоящего времени.

Приведенные выше способы расчетов, наверное, нельзя отнести в разряд «революционных» и требующих такого фундаментального правового осмысления, как «криптовалюты» и blockchain-технологии, однако стоит помнить, что даже давно известные технологии могут найти свое воплощение в разных общественных отношениях и законодателю нужно осуществлять работу по их урегулированию.

Таким образом, функционирование современной экономики напрямую связано с институтом расчетных отношений, который не лишен своих недостатков, а ввиду развития научно-технического прогресса и появляющихся новых форм и способов расчетов требует дальнейшего развития и совершенствования. В этой связи Федеральный проект «Нормативное регулирование цифровой среды» должен оказать положительное влияние на разрешение как старых проблем института расчетных отношений, так и поспособствовать ускорению принятия нормативного регулирования для новых способов и форм расчетов. К сожалению, в паспорте проекта «Нормативное регулирование цифровой среды» принятие гибкого законодательства только заявлено. Непосредственно в задачах проекта расчетные отношения задеваются косвенно, поэтому ожидать от про-

[10] О национальной платежной системе : федер. закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2011. № 27. Ст. 3872.

[11] Там же.

екта революции в правовом регулировании расчетных отношений все же не стоит, однако данный проект по праву может считаться «теплым ветром перемен» для правового регулирования расчетных отношений.

На основании вышеизложенного уже сегодня требуется внести изменения в Федеральный закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации». Во-первых, разделить термин «расчет» на два отдельных понятия «расчет» и «платеж». При наличии двух разных понятий не будет возникать проблемы с отождествлением между собой разных по смыслу правоотношений. Во-вторых, закрепить возможность осуществления расчетов посредством использования передачи данных через Bluetooth.

В будущем решение проблем, затронутых автором в настоящей статье, необходимо осуществлять по следующим основным направлениям:

а) совершенствовать и систематизировать действующее законодательство РФ в области регулирования института расчетных отношений, устранять пробелы и урегулировать имеющиеся коллизии и противоречия в праве;

б) разрабатывать, развивать новые формы организации расчетов, а также закреплять их на законодательном уровне;

в) продолжать работу по созданию гибкого и адаптивного законодательства под меняющиеся общественные отношения.

Литература

1. *Аюшеева И. З.* Гражданско-правовое регулирование расчетных отношений в условиях развития экономики совместного потребления (sharing economy) // Lex Russica. Экономика и бизнес. 2019. № 9. С. 44.

2. *Бабаев Э. Э.* Понятие и содержание расчетов: характеристика основных видов // Роль науки и образования в модернизации современного общества: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 13 июня 2019 года. Магнитогорск : ООО «Агентство международных исследований». 2019. С. 103–105.

3. *Белов В. А.* Банковское право России: теория, законодательство, практика. Юридические очерки. М. : ЮрИнфоР, 2000. 395 с.

4. *Грачева Е. Ю.* Актуальные проблемы финансового права в условиях цифровизации экономики : монография. М. : Проспект, 2020. 265 с.

5. *Даль В. И.* Толковый словарь живого великорусского языка. Современное написание : толковый словарь. А–Я. М. : АСТ. 2004. 1152 с.

6. *Меликов Ю. И.* Расчетные отношения, их содержание, структура и эффективность // Учет и статистика. 2011. № 1. С. 37.

7. *Сарбаш С. В.* Договор банковского счета: проблемы доктрины и судебной практики : пособие для специалистов. М. : Статут, 1999. 269 с.

8. *Семенихин В. В.* Денежные расчеты. 6-е издание, перераб. и дополн. [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «Консультант Плюс». URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PBI&n=258514#Y5VqznSLfWA3Hze8 (дата обращения: 01.11.2021).

9. *Цинделиани И. А.* Банковское право : учебник для бакалавров. М. : Российский государственный университет правосудия. 2016. 367 с.

Технология проектного управления в системе государственного стратегического управления

Моисеев Александр Владимирович, студент магистерской программы «Управление проектами и программами» факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация);
e-mail: m.alex-resume2010@yandex.ru

Научный руководитель:
Козырев Александр Александрович, доцент кафедры менеджмента факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); кандидат экономических наук, доцент;
e-mail: kozyrev-aa@ranepa.ru

Аннотация
В статье исследуются общие вопросы внедрения технологии проектного менеджмента в систему государственного стратегического управления. Проектное управление, зародившись в 50-е гг. XX столетия в развитых странах в сфере бизнеса, сегодня представляет собой научно и методологически обоснованную концепцию стратегического менеджмента, применяемую как в частном, так и государственном секторе. Еще в 2000-х гг. в России, всецело осознав необходимость изменения парадигмы государственного менеджмента, в высших эшелонах власти заговорили о проектном управлении как приоритетном инструменте стратегического развития страны. Внедрение проектного управления потребовало разработки специфической нормативно-правовой базы, особой архитектуры органов управления. Так, проектный менеджмент как инновационный подход в системе государственного стратегического управления представляет существенный интерес и для научного сообщества, и для практиков.
Ключевые слова: государственное управление, стратегическое управление, проектное управление, проектный менеджмент, технология управления, система государственного управления, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, стратегическое прогнозирование

Project Management Technology in the System of State Strategic Management

Aleksandr V. Moiseev, MA Student Project and Program Management at the Faculty of Economics and Finance, North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: m.alex-resume2010@yandex.ru

Academic Supervisor:
Aleksandr A. Kozyrev, Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Economics and Finance of the North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor;
e-mail: kozyrev-aa@ranepa.ru

Abstract
The article examines the general issues of the implementation of project management technology in the system of state strategic management. Project management, which

originated in the 50s of the XX century in developed countries in the field of business, today is a scientifically and methodologically sound concept of strategic management, used both in the private and public sectors. Back in the 2000s, in Russia, fully realizing the need to change the paradigm of public management, the highest echelons of power began talking about project management as a priority tool for the strategic development of the country. The implementation of project management required the development of a specific regulatory framework, a special architecture of management bodies. Thus, project management as an innovative approach in the system of state strategic management is of significant interest both for the scientific community and for practitioners.

Keywords: public administration, strategic management, project management, project management, management technology, public administration system, strategic management, strategic planning, strategic forecasting

Система государственного стратегического управления в качестве составных элементов включает государственное стратегическое планирование и прогнозирование, нормативно-правовое обеспечение которых представлено Федеральным законом от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [3, с. 54].

В России в настоящее время в рамках государственного прогнозирования представлены следующие документы: «Прогноз социально-экономического развития РФ на период до 2036 года», «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года». В процессе государственного стратегического планирования разработаны: «Стратегия пространственного развития РФ на период до 2025 года», «Стратегия экономической безопасности РФ на период до 2030 года», «Стратегия научно-технологического развития РФ», «Стратегия национальной безопасности РФ», «Основные направления деятельности Правительства РФ на период до 2024 года», «Основы государственной политики регионального развития РФ на период до 2025 года».

Однако наибольшие сложности в процессе осуществления государственного стратегического управления вызывает механизм реализации стратегий, что существенным образом тормозит поступательное развитие Российской Федерации. Именно сложности в процессе целеполагания и реализации в системе государственного стратегического управления вызвали необходимость в применении нового подхода к управлению — проектного менеджмента, который в настоящее время внедряется на всех уровнях государственной власти и местного самоуправления.

Проектное управление как специфическая технология управленческой деятельности зародилась в 50-е гг. XX столетия в развитых странах в сфере бизнеса.

Становление проектного менеджмента как самостоятельной теоретической концепции прошло ряд этапов. В этом смысле примечательна периодизация, предложенная коллективом авторов под руководством доктора экономических наук, профессора М. Л. Разу. Так, в рамках учебника «Управление проектом. Основы проектного управления» [10, с. 74–80] учеными было предложено выделять пять периодов развития проектного управления.

Первый период лежит во временном отрезке 30–50-х гг. XX в. и характеризуется разработкой первых методов и средств проектного менеджмента. На этом этапе были разработаны классические методы проектного менеджмента, в частности: CPM — метод критического пути и PERT — метод сетевого планирования. В это же время были

изложены стадии жизненного цикла проекта и обоснован системный подход к управлению проектом.

Второй период — 60-е гг. — ознаменовался углублением научно-теоретического исследования методов CPM и PERT, а также созданием системы GERT (Graphical Evaluation and Review Technique, представляет собой метод сетевого анализа, используемый в управлении проектами, который позволяет вероятностно обрабатывать как сетевую логику, так и оценку продолжительности деятельности).

На третьем этапе — 70-е гг. — осуществлялось обоснование системного подхода к проектному менеджменту, происходило нормативное закрепление метода критического пути. В этом периоде особое значение приобрел учет внешнего окружения проекта, а также проектируется архитектура управления проектом — разрабатываются структурные элементы. На данном этапе появляются учреждения, на профессиональной основе занимающиеся проектным менеджментом.

Четвертый период — 80-е гг. — ознаменовался становлением проектного менеджмента как самостоятельной сферы профессиональной деятельности. В отдельную дисциплину оформляется риск-менеджмент.

Пятый этап начался в 90-х гг. XX в. В это время началась трансляция знаний в сфере проектного управления в развивающиеся страны. Проектный менеджмент стал применяться в нетрадиционных для этого феномена сферах деятельности, таких как: искусство и культура, образование, здравоохранение, физическая культура и спорт. В этот же период начинает набирать обороты процесс стандартизации методов проектного управления [2, с. 15–18].

Сегодня управление проектами представляет собой научно и методологически обоснованную концепцию эффективного менеджмента. Она обладает набором средств, моделей, методов и инструментов, применимых для реализации проектов любого масштаба. От традиционного управления проектное отличается такими характеристиками, как гибкость, системность и целостность, т. е. модель проекта тщательно разрабатывается, затем подвергается комплексному анализу и только после этого реализуется.

Проектный менеджмент как инновационный подход в управлении представляет существенный интерес как для научного сообщества, так и для практиков — руководителей организаций различного уровня и характера — частного или публичного.

Внедрение в России проектного менеджмента началось в противоположность западным странам с госсектора, что было связано с особенностями господствовавшей в нашей стране до начала 90-х гг. социально-экономической формации [11, с. 250–252]. О проектном управлении как приоритетном инструменте стратегического развития России заговорили еще в 2000-х гг. Данная тенденция была вызвана усложнением процессов внешней среды и управленческих дисфункций, таких как нечеткость целеполагания; недостижение целей, поставленных в плановых документах, и их ключевых показателей; нарушение сроков исполнения плановых документов и их бюджетного исполнения; неэффективное использование финансовых, трудовых и иных ресурсов; неурегулированность межведомственных взаимодействий; дестабилизация политического окружения [8, с. 74].

Технология проектного управления предполагает создание гибких структур, которые позволяют значительно уменьшать документооборот, выстраивать стабильное межведомственное взаимодействие. Внедрение такой новой технологии управления потребовало пересмотра действующей и разработки новой нормативно-правовой и организационной базы, закрепляющей созданную архитектуру стратегического управления. В связи с указанными обстоятельствами Министерство экономического развития России разработало и внедрило модель проектно-ориентированной системы управле-

ния [7, с. 210], в соответствии с которой государственное управление в зависимости от горизонта планирования подразделяется на уровни: стратегическое, тактическое, оперативное и операционное. Каждому уровню присущи свои инструменты управления.

Внедрение технологии проектного управления потребовало разработки совокупности нормативно-правовых актов, ее обеспечивающих, к которым в настоящее время относятся: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»; Указ Президента РФ от 30.06.2016 № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам»; Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»; Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»; Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»; Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти», а также совокупность методических указаний и рекомендаций: «Методические указания по разработке национальных проектов (программ)»; «Методические рекомендации по определению уровня достижения национальных проектов (программ), федеральных проектов и региональных проектов»; «Методические рекомендации по организации участия органов местного самоуправления в реализации региональных проектов».

Базовым нормативно-правовым документом, регламентирующим систему проектного управления, принятым во исполнение Указа Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», стало Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»). В положении дается определение понятиям «проект» и «проектная деятельность», разграничиваются виды проектов: национальный, федеральный, ведомственный и региональный, раскрываются принципы их подготовки, регламентируется цикл жизни проекта, обозначаются органы управления проектной деятельностью и их функционал [9, с. 21–24].

В рамках обеспечения внедрения проектного подхода к стратегическому управлению в РФ потребовалось сформировать специфическую функциональную структуру проектной деятельности. Новая система проектной деятельности в Правительстве РФ урегулирована указанным выше Постановлением № 1288.

Новая организационная структура, ее архитектура и функционал находятся под пристальным вниманием научного сообщества. Так, в литературе представлены разные подходы к классификации созданных органов управления. К примеру, А. В. Калмыкова и П. П. Кабытов дифференцируют их следующим образом:

- постоянно действующие органы управления проектной деятельностью, к которым отнесены: Президиум Совета при Президенте по стратегическому развитию и национальным проектам, Проектный офис Правительства РФ, ведомственный проектный офис, проектный офис субъекта РФ;
- временно действующие органы управления проектной деятельностью, к которым относятся: проектный комитет, рабочая группа по разработке проекта акта, руководитель национального проекта, руководитель федерального проекта, администратор национального проекта, администратор федерального проекта (заместитель

руководителя национального проекта, заместитель руководителя федерального проекта), участники национального проекта, участники федерального проекта;
- вспомогательные органы управления проектной деятельностью, которые включают: Общественно-экспертный совет, Центр компетенций проектной деятельности [4, с. 112–113].

Ю. И. Молотков предложил иным образом классифицировать сформированные органы проектной деятельности на «коллегиальные органы управления — постоянные органы, где участники работают в режиме совмещения штатных функциональных обязанностей; рабочие органы управления проектами, которые действуют на постоянной основе, но участвуют временно или работают в режиме совмещения функций; проектные органы, формирующиеся как постоянные структуры, но в них сотрудники работают временно на период проекта» [8, с. 76].

Функционал каждого из вновь созданных органов управления проектной деятельностью регламентирован в Постановлении Правительства № 1288. В постановлении также определена структура паспорта проекта, обозначена система инициации и мониторинга всех видов проектов. В настоящее время в соответствии с новой проектно-ориентированной системой управления стратегическим развитием России сформированы паспорта 13 национальных проектов и 76 федеральных. Федеральные проекты детализируют ведущие направления национальных проектов.

Для обеспечения единообразия внедрения проектной деятельности в России разработаны национальные стандарты проектного управления: ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов», ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» [1, с. 23–24].

Введение стандартов обеспечивает единое представление о целях, правилах и принципах проектного менеджмента, о распределении полномочий при осуществлении проектного управления, а также зонах ответственности участников проектной деятельности.

Подводя итог всему вышеизложенному, необходимо отметить следующее. Управление проектами как самостоятельное теоретическое знание прошло определенный путь становления и развития, который можно представить пятью этапами, каждый из которых характеризовался разработкой новых методов и инструментов, наиболее отвечающих вызовам современности. В настоящее время проектный менеджмент является общепризнанной в мировой науке и практике технологией инновационного стратегического управления, позволяющей любой организации осуществлять эффективную деятельность, оптимизировать информационные потоки и связи [6, с. 35–38], интегрироваться в глобальную конкурентную среду [5, с. 50] и успешно преодолевать кризисные явления в мировой экономике.

В Российской Федерации на уровне высших органов власти в полной мере воспринята необходимость стратегического развития государства. Президентом РФ в Указе № 204 определены стратегические цели и задачи, установлены целевые индикаторы. Во исполнение задач и целей, определенных Президентом РФ, построена система стратегического государственного управления, основанная на технологии проектного стратегирования. Внедрение проектного управления потребовало разработки специфической нормативно-правовой базы, особой архитектуры органов управления. Такая система позволяет прейти от малорезультативного процессного управления к технологии управления конечным результатом, эффективно реализовывать поставленные стратегические задачи с целью обеспечения поступательного развития Российской Федерации.

Литература

1. *Абрамов В. С., Абрамов С. В.* Стратегический менеджмент: в 2 ч. Ч. 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. С. Абрамова. М. : Юрайт, 2019. 270 с.

2. *Алесковский В. В., Козырев А. А., Слуцкая Ю. Г.* Основы управления проектами. Т. 1. Управление командой проекта : учеб. пособие для студентов высшего профессионального образования. СПб. : Северо-Западная академия государственной службы 2011. 287 с.

3. *Душакова Л. А.* Правовое обеспечение стратегического государственного управления (теоретико-методологические аспекты) : дисс. ... д. ю. н. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2012. 487 с.

4. *Кабытов П. П., Калмыкова А. В.* «Гибкие» структуры государственного управления // Журнал российского права. 2019. № 8. С. 107–121.

5. *Квинт В. Л.* Глобальный формирующийся рынок — влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // Эффективное антикризисное управление. 2012. № 3 (72). С. 50–61.

6. *Козырев А. А.* Информатика : учебник. СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2002. 511 с.

7. *Лапина М. А., Гуринович А. Г., Лапин А. В.* Концептуальные и финансово-правовые аспекты публичного управления национальными проектами // Право и политика. 2020. № 9. С. 206–221.

8. *Молотков Ю. И.* Проектное управление как инструмент стратегического развития Российской Федерации // Развитие территорий. 2020. № 1 (19). С. 73–86.

9. *Петрина О. А., Стадолин М. Е.* Правовые и организационные основы проектного управления в секторе государственного управления // Муниципальная академия. 2020. № 1. С. 20–25.

10. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / под ред. проф. М. Л. Разу. 3-е изд., перераб. и доп. М. : КНОРУС, 2010. 756 с.

11. *Эфендиев Э. Н.* Развитие проектной деятельности в системе государственного управления // Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: настоящее и будущее. Государственный университет управления. М., 2019. С. 250–252.

Российское торгово-промышленное предпринимательство в Маньчжурии в конце XIX — начале XX вв.

Никитина Дарья Александровна, студент 4-го курса бакалавриата кафедры истории стран Дальнего Востока Восточного факультета Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация);
e-mail: st068056@student.spbu.ru

Научный руководитель:
Донская Александра Евгеньевна, старший преподаватель кафедры истории стран Дальнего Востока Восточного факультета Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат исторических наук;
e-mail: a.donskaya@spbu.ru

Аннотация
В статье рассматривается процесс экономического проникновения россиян в Маньчжурию в конце XIX — начале XX вв. Актуальность темы заключается в том, что русские эмигранты заложили базу для дальнейшего развития промышленности, инфраструктуры и торговли в этом крае. С начала строительства Китайско-Восточной железной дороги и после подписания договора об аренде Ляодунского полуострова Маньчжурия стала зоной притяжения работников, купцов, промышленников, торговцев и специалистов по сельскому хозяйству. Русские начали открывать промышленные предприятия и фабрики. Русская администрация создавала инфраструктуру в городах, превращая их в рынки мировой торговли. Однако в конце первого десятилетия XX в. наметились кризисные тенденции для российского предпринимательства, возросшая конкуренция со стороны иностранных промышленников и неудачный исход Русско-японской войны сильно ударили по российским экономическим интересам в Маньчжурии.
Ключевые слова: российско-китайские отношения, Харбин, Порт-Артур, Маньчжурия, северо-восточный Китай, инфраструктура, Дальний Восток

Trade and Commercial Entrepreneurship of Russians in Manchuria in the Late 19th — early 20th Centuries

Daria A. Nikitina, BA Student of the Department of History of the Far East Countries, Faculty of Asian and African Studies, St. Petersburg State University (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: st068056@student.spbu.ru

Academic Supervisor:
Aleksandra E. Donskaya, Senior Lecturer of the Department of History of the Far East Countries, St. Petersburg State University (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in History; e-mail: a.donskaya@spbu.ru

Abstract
This article discusses the process of the economic penetration of the Russians into Manchuria at the end of the 19th — beginning of the 20th centuries. The relevance of the subject consists in the fact that Russian emigrants laid the foundation for the further

development of industry, infrastructure and trade in this region. Since the construction of the Chinese Eastern Railway and the signing of the Convention for the lease of the Liaotung Peninsula Manchuria attracted workers, merchants, industrialists, traders and agricultural specialists. Russians began to establish industrial enterprises and factories. The Russian administration created the infrastructure in the cities, turning them into global trade markets. However, at the end of the first decade of the XX century Russian entrepreneurship faced with crisis trends, the increased competition from foreign industrialists and the losing the The Russo-Japanese War hit the Russian economic interests in Manchuria hard.

Keywords: Russian-Chinese relations, Harbin, Port Arthur, Manchuria, North-East China, infrastructure, the Far East

В конце XIX — начале XX вв. Дальний Восток стал превращаться в мировую экономическую ярмарку. Российское правительство начало рассматривать колониальный проект включения Маньчжурии в состав империи, который получил название «Желтороссия». Россия намеревалась отторгнуть от ослабевшего Китая северо-восточную часть, а именно Маньчжурию. Постепенное смешение русского и китайского населения привело бы к русификации местного населения. Для реализации этих идей в Москве 22 мая 1896 г. был заключен секретный договор о союзе и предоставлении России права на постройку железной дороги через Маньчжурию [7, с. 70–72]. Витте провозгласил лозунг: «Господство над всем международным коммерческим движением в тихоокеанских водах» [5, с. 17]. Когда российское правительство одобрило план по строительству Китайско-Восточной железной дороги (КВЖД) в Маньчжурии, оно преследовало несколько целей: соединить Забайкалье и Владивосток, дать выход к морю Великому Сибирскому пути и тем самым сократить путь и удешевить перевозку товаров из одного пункта в другой, а также обеспечить выход Транссибирской магистрали к незамерзающим портам Квантунского полуострова. В дальнейшем — привлечь маньчжурское сырье на дороги русской сети, направить китайские товары через дороги Сибири и организовать поставки для распространения изделий русской промышленности [Там же, с. 61]. По соглашению строительство железной дороги должно было быть завершено за шесть лет с момента передачи земли, необходимой для строительства линии. По истечении восьмидесяти лет с момента завершения строительства и ввода в действие железной дороги в качестве объекта эксплуатации вся дорога и ее имущество должно было перейти в руки китайского правительства без возмещения стоимости. Через 36 лет Китай имел право выкупить железную дорогу [7, с. 77].

Развернулось строительство КВЖД, стали создаваться предприятия, обеспечивающие ее жизнедеятельность. Протяженность западной и восточной линий дороги составила 1,5 тыс. км (одноколейная), южной — 950 км[1]. Эту зону можно назвать «государством в государстве», так как статус полосы отчуждения КВЖД был близок к положению российской колонии [5, с. 57].

15 марта 1898 г. в Пекине была подписана «Конвенция между Россией и Китаем о Ляодунском полуострове» [7, с. 78]. Согласно положениям Конвенции, Цинская империя передала России в аренду Порт-Артур с прилегающим сухопутным и водным

[1] Северная Маньчжурия и Китайская Восточная железная дорога / сост. Экон. бюро Кит. Вост. ж. д. Харбин, 1922. С. 575.

пространством сроком на 25 лет со дня подписания настоящего договора, но он мог быть продлен по взаимным договоренностям. Россия получила право на строительство железнодорожной ветки, соединяющей Квантунский полуостров с КВЖД. На арендованной территории был основан город Дальний. Уже в 1899 г. было принято «Временное положение об управлении Квантунской области», центром которой стал Порт-Артур[2]. Это означало твердое решение России установить свое полное господство во всей Маньчжурии. Во главе Квантунской области встал Е. И. Алексеев. Теперь русские эшелоны из Забайкалья и Приморья могли достичь Пекина за 5–6 дней благодаря Южно-Маньчжурской железной дороге [5, с. 19].

Свидетелем событий первых лет освоения Порт-Артура и порта Дальнего был П. Россов, дипломатический чиновник, отправленный в Китай для изучения языка и быта местного населения. В своем дневнике он писал: «Туземцы встретили спокойно, чинно, любопытно. Передача южной части Ляодунского полуострова прошла мирно»[3]. Однако, несмотря на «теплый прием», китайские чиновники, которые сохраняли власть над Цзиньчжоу[4], делали все возможное, чтобы опорочить образ русских перед туземным населением. «Русские невежественны и могут хитрить, они своевольны и вздумали обогащаться за счет туземцев через сбор податей, хотя это обязанность всегда была за китайскими чиновниками»[5]. П. Россов писал, что представление о русских складывалось неверное и пагубное, что нередко становилось поводом к выступлениям китайских крестьян, желавших остаться в пределах императорского Китая. Русские распространяли влияние только на Порт-Артур и порт Дальний. Остальная часть игнорировалась русской администрацией и продолжала оставаться в руках китайских чиновников. Дабы устранить разногласия по поводу принадлежности земли той или иной стороне, было решено провести границу, которая обозначилась по северному берегу бухты Порт-Артура до северного мыса бухты Бицзыво. Однако это никак не отменяло всяческие поползновения китайских чиновников на законные русские владения: полковник Цзинчжоуского знаменного войска Гао Ваньмэй прибыл в Порт-Артур и начал сбор налогов, хотя это было в ведении русской администрации[6].

Вскоре последовала активная миграция русских в Маньчжурию. В числе первых были строители, рабочие и служащие дороги, инженерно-технические кадры, казаки и отставные нижние чины. В Маньчжурию также выезжали дворяне и купцы, которые открывали собственное дело. В особенности поощрялись лица, чья деятельность была направлена на строительство инфраструктуры, торгово-промышленных предприятий в полосе отчуждения.

К середине 20-х гг. XX в. в Маньчжурии проживало более 200 тыс. русских, а влияние русской материальной культуры значительно расширилось. Для оценки масштабов русской колонизации Маньчжурии обратимся к статистическим данным Земельного отдела КВЖД, согласно которым в 1907 г. в полосе отчуждения дороги постоянно проживало около 50 тыс. лиц, официально зарегистрированных в административных органах КВЖД, из них подданные России составляли около 50%[7].

---

[2] Высочайше утвержденное, 16 августа 1899 года, Временное Положение об управлении Квантунской области // Сб.: Законы управления областей Дальнего Востока / сост. Г. Г. Саввич. СПб. : Типография И. Н. Скороходова, 1904. С. 2.

[3] *Россовъ П.* Русский Китай. Занятия Квантуна и быта туземного населения: с приложением карты Квантуна. Портъ-Атуръ: Изданіе книжнаго склада «Новый край», 1901. 168 с.

[4] Г. Цзиньчжоу — город (совр. городской округ) в провинции Ляонин, расположен в северной оконечности Ляодунского залива.

[5] *Россовъ П.* Указ. сочин. С. 4.

[6] *Россовъ П.* Указ. сочин. С. 14.

[7] Северная Маньчжурия и Китайская Восточная железная дорога / сост. Экон. бюро Кит. Вост. ж. д. Харбин, 1922. С. 593.

Российская буржуазия Маньчжурии складывалась из неоднородного по своему составу населения, представленного различными этносами, выходцами из Российской империи и других стран. Уже в 1899 г. в Харбине, в центре полосы отчуждения[8], насчитывалось около 14 тыс. выходцев из Российской империи — русских, поляков, евреев, армян, грузин — всего 28 национальностей [4, с. 31]. Конечно, самой многочисленной оставалась русская община, она обладала солидными капиталами, большой предприимчивостью.

Среди евреев высок был процент коммерсантов: промышленники, владельцы акций золотых приисков, предприятий по производству бриллиантов, обработке пушнины. Весьма заметной были польская и грузинская общины. После завершения строительства КВЖД они продолжили заниматься обслуживанием работы дороги. Татарские купцы специализировались в основном на торговле пушниной, шерстью, кожевенными товарами. Армянские коммерсанты чаще всего были владельцами кафе, ресторанов и кондитерских.

Огромную роль в поддержке российских предпринимателей в Маньчжурии сыграл Русско-Китайский банк (РКБ)[9], который должен был упрочить российское экономическое влияние в Китае в противовес Англии и другим западным державам [6, с. 77]. Однако, по мнению китайских ученых, несмотря на то, что РКБ был совместной организацией двух стран, все акции были выкуплены заранее российскими предпринимателями. Иными словами, он выступал в качестве финансового института одной стороны, поддерживая российскую экспансию [12, с. 5–6].

Вывоз капитала — это главная черта империализма. В 1895–1904 гг. в Маньчжурию было направлено 563,5 млн руб. инвестиций. Россия была вторым по значимости инвестором после Великобритании. К 1902 г. доля российский инвестиций в Китай составила 31,3% от общего объема иностранных инвестиций. 85% из них — это инвестиции частных российских предприятий. К 1913 г. 90% железных дорог по всему Китаю было построено за счет иностранных вложений. Доля инвестиций русских в строительство дорог на 1904 г. составила почти 79%. В 1904 г. Россия контролировала 50% железных дорог Китая [13, с. 111–112].

С приходом русских поселенцев изменялся облик экономически отсталой Маньчжурии. В 1897 г. на месте современного Харбина была небольшая китайская винокурня, но вскоре это место превратилось в густонаселенный город. Он стал важным перевалочным пунктом на линии КВЖД [9, с. 51]. Хэйлунцзян был богат золотом: рудники Мохэ[10], самые известные на Амуре, привлекали как русских, так и китайских золотоискателей. До 1888 г. золотодобыча велась тайно российскими подданными, которые пересекали Амур. Только в 1887 г. эта деятельность была пресечена китайскими властями и поставлена под контроль [9, с. 140].

Именно русские предприниматели, освоившиеся на территории Маньчжурии, еще в начале XX в. заложили базу для сахарной и мукомольной промышленности. В 1899 г. в Харбин прибыл торговец И. В. Кулаев, который впоследствии стал известным мукомолом в Маньчжурии и активным общественным деятелем. В 1900 г. одна из русских фирм — «Маньчжурское мукомольное товарищество» — построила в Харбине первый крупный мукомольный завод и тем самым заложила основу дальнейшего развития

[8] Полоса отчуждения — участок по обеим сторонам железной дороги, находящийся в ведении железной дороги.

[9] Русско-Китайский банк — банк, основанный в 1895 г., получил широкие полномочия, ему было предоставлено право финансирования коммерческих предприятий, издания банкнот, чеканки монет, получения концессий на строительство железных дорог, телеграфных линий. Именно он финансировал постройку КВЖД.

[10] Мохэ — уезд, расположенный в провинции Хэйлунцзян на северном склоне хребта Большой Хинган и на южном берегу реки Амур.

данной отрасли хозяйства региона. Особенно высоким был спрос на продукты земледелия [3, с. 110].

Одним из известных торговых домов на Дальнем Востоке была фирма «Кунст и Альберс»[11], способствовавшая продвижению «русского дела» в Маньчжурии. Она была основана в 1864 г. немецкими предпринимателями, и вскоре ее предприятия были открыты по всему краю. Г. Кунст и Г. Альберс обеспечивали Владивосток товарами бытовой необходимости. Густав Кунст принял подданство Российской империи в 1890 г. В 1910 г. торговую империю возглавили сын Густава Альберса, Альфред Альберс, и Адольф Даттан, компаньон Г. Альберса и управляющий фирмой. «Кунст и Альберс» к 1913 г. стала крупнейшей торгово-промышленной компанией Дальнего Востока. Оба руководителя приняли подданство Российской империи [4, с. 33]. Таким образом, юридически их можно было считать российскими предпринимателями. Российское гражданство было необходимо, чтобы получить льготы и обойти ограничения. Статус подданного Российской империи позволял получать высокие чины, занимать высокие посты.

Порт-Артур с развитой экономической базой обладал большими запасами золота, которое шло на военные и гражданские нужды, на строительство порта и укреплений железной дороги. Город можно было назвать одновременно военным лагерем, центром всемирной торговли, куда стекались товары от иностранцев, и большой стройкой. Состояние Порт-Артура на 1900 г. было оценено Александром Хоси, главой британского консульства в Маньчжурии: «До прихода русских здесь находилась небольшая китайская винокурня, но сейчас все изменилось: западная оконечность Порт-Артура с выходом в залив была углублена и отделена для якорной стоянки военных кораблей. К востоку от города находился арсенал, правительственные мастерские и магазины. Железная дорога входила в город на крайнем западном конце. Между железной дорогой и возвышенностью на западе было обширное болотистое пространство, которое раньше затоплялось во время прилива, а теперь было отделено от моря дамбой» [9, с. 81]. Порт-Артур был поделен на «старую» (китайскую) и «новую» (русскую) части, соединенные дамбой. Жизнь Порт-Артура со временем значительно преобразилась. Это видно из газеты «Новый край» от 1904 г.[12] Из объявлений, рекламы, новостей того времени можно сделать вывод, что жизнь Порт-Артура в экономическом и культурном плане не утихала. Шли торги за стройматериалы как иностранного, так и русского производства. Шли спектакли и театральные постановки. Сообщалось о постройке новых железных дорог (Русско-французская железная дорога от Тайянфу до Чантинфу). Открывались частные юридические конторы, шли судебные разбирательства. Предоставлялись услуги страховых обществ (Страховое общество «Россия», учрежденное в 1881 г.).

К 1901 г. уже было построено больше двадцати фабрик: паровые мукомольные мельницы, табачные и винокуренные заводы, каменноугольные шахты, два суконных предприятия, помимо этого было шесть книгопечатных предприятий, гравюрные лавки, ремонтные мастерские, ателье [10, с. 53]. Несмотря на то, что россияне внесли значительный вклад в экономическое развитие Маньчжурии, большинство современных китайских исследователей негативно относятся к деятельности русских на северо-востоке Китая, считая, что экспансия русских на китайскую территорию негативно отразилась на жизни коренного населения. Россия специально использовала метод снижения судоходных тарифов, чтобы полностью уничтожить китайское судоходство. Китайские рабочие содержались в ужасных условиях, рабский труд плохо оплачивался, менее 10 коп. в день [11, с. 235].

---

[11] «Кунст и Альберс» — товарищество, открытое немцами Густавом Кунстом (1836–1905) и Густавом Альберсом (1838–1911) в Маньчжурии и на Дальнем Востоке России. Начиная с оптовой торговли из Китая, фирма выросла до поставок сельскохозяйственной техники, перевозок и страхования.

[12] Новый край: газета, издающаяся в Порт-Артуре / под ред. П. А. Артемьева. 3 января 1904 г. № 2.

Маньчжурия в период военных потрясений не только не приходила в упадок, наоборот, темпы экономического роста только увеличивались. Например, в период Японо-китайской войны (1894–1895 гг.) Япония стала главным рынком сбыта маньчжурской продукции, а торговля всего края утроилась [9, с. 140]. Сюда потянулись представители московских фабрик и заводов, расширяя торговлю своими товарами.

Русско-японская война (1904–1905) внесла свои коррективы в проект по экономическому развитию этого региона. Осада Порт-Артура, а затем и его падение разрушили все дальнейшие планы русских по благоустройству города. В российских кругах сложившаяся ситуация вызвала различные настроения. Опасаясь возможного исхода нарастающего недовольства народных масс, военный министр Российской империи Н. Куропаткин выступал за то, чтобы заключить договор с Китаем и обменять Южную Маньчжурию и Порт-Артур на Северную Маньчжурию при условии возврата денег за строительство Порт-Артура и южной ветви КВЖД [2, с. 243], военный губернатор Приморской области Д. И. Субботич предлагал продать Южную Маньчжурию Англии, министр внутренних дел Российской империи В. К. Плеве же считал, что маленькая победоносная война смогла бы вывести Россию из политического кризиса.

С началом Русско-японской войны Харбин превратился в важнейшую тыловую базу по обеспечению и снабжению русской армии как продовольствием, так и вооружением, поэтому, несмотря на военные действия, город продолжал развиваться. Однако поражение России привело к ухудшению дел не только в городе, но и во всей Маньчжурии: склады оказались переполненными, что привело к обесцениванию товаров, коммерсанты несли огромные убытки. Во время войны с Японией увеличивался спрос на муку, но сразу после поражения российской стороны объем производства превысил рыночный спрос. Чтобы сократить расходы, помощь оказывало общество КВЖД [12, с. 23]. Порт Дальний был открыт для свободной торговли иностранными товарами, конкурирующими с российскими, которые заполонили линию Южно-Маньчжурской железной дороги от г. Дальнего до Харбина [1, с. 295–296]. Харбину был присвоен статус свободного города для торговли и проживания иностранных промышленников и купцов. Это привело к застою и спаду экономической жизни русских предпринимателей, так как русские товары не могли конкурировать с иностранной продукцией.

В соответствии с материалами, изложенными в «Записке Харбинского Биржевого комитета», написанной М. Фридом [8, с. 14–15], в 1909 г. произошла окончательная отмена режима свободной торговли во Владивостоке, рынок для сбыта маньчжурских фабричных продуктов в соседние области Российской империи сократился. С 1913 г. закрылся и небольшой участок беспошлинной торговли. Потеря сбыта продуктов тяжело отразилась на Харбине. Иностранцы в значительной степени захватили Харбинский рынок, а потеря связи с Приамурьем истощала русскую колонию. Японцы распространяли свое экономическое влияние на Северную Маньчжурию. В Харбине появились японские торговые предприятия, промышленные и ремесленные заведения, в 1912 г. открылось отделение Иокогамского японского банка. Японцы арендовали склады для содержания товаров при всех важных станциях КВЖД. С 1911 г. русские перестали участвовать в экспорте бобовых культур (горох, бобы, фасоль, соя), этим полностью заправляли иностранные державы, русские стали комиссионерами по закупке бобов для иностранных контор. Но и это посредничество русских сошло на нет. Промышленные заведения Харбина отапливались японским углем, который вытеснил доставку дров из русских концессий вдоль полосы КВЖД. Сами японцы не позволили русским осуществлять коммерческую деятельность в Южной Маньчжурии, полностью монополизировав все экономические артерии этого региона. Имелись сведения о намерениях открыть отделение Корейского колониального банка в Северной Маньчжурии, отсюда следует, что японцы были намерены продолжать

торговое завоевание Северной Маньчжурии со стороны Кореи. Экспорт из Маньчжурии продуктов туземного населения практически полностью перешел в руки западных и японских торговцев. Конкуренция с каждым годом росла [8, с. 10–15].

Таким образом, в конце XIX в. Российская империя предприняла шаги по упрочению своих позиций в Тихоокеанском регионе. Строительство КВЖД, аренда Южной Маньчжурии стали главными шагами на этом пути. Вторая половина XIX в. — это период активных торговых контактов, инициированных русскими энтузиастами, купцами, которые уже тогда видели перспективность маньчжурского направления. Однако начало их активной деятельности стало возможным лишь в условиях активизации политики Российской империи на Дальнем Востоке и строительства КВЖД. Российское правительство всячески содействовало первым русским промышленникам, предоставляя льготы на аренду жилья в Маньчжурии. Богатые возможности края манили российских купцов и промышленников, приезжавших сюда, чтобы открыть новое дело. Однако в конце первого десятилетия XX в. российское предпринимательство столкнулось с кризисными явлениями. Возросшая конкуренция со стороны иностранных промышленников, неудачный исход Русско-японской войны сильно ударили по российским интересам в Маньчжурии.

Литература

1. История Северо-Восточного Китая XVII–XX вв.: в 2 кн. / под ред. А. И. Крушанова. Кн. 1. Владивосток : Дальневост. кн. изд-во, 1987. 424 с.

2. *Куропаткин А. Н.* Записки генерала Куропаткина о Русско-японской войне: Итоги войны. Berlin : J. Ladyschnikow, 1909. 557 с.

3. *Ма Юцзюнь.* Предпринимательство русских купцов и промышленников в Маньчжурии. Конец XIX — начало XX вв. // Россия и АТР. 2009. № 1. С. 109–118.

4. *Мамаева Т. Г.* Российское торгово-промышленное предпринимательство Маньчжурии (конец XIX в. — 1945 г.). Хабаровск : Изд-во ДВГМУ, 2021. 128 с.

5. *Романов Б. А.* Россия в Маньчжурии (1892–1906): очерки по истории внешней политики самодержавия в эпоху империализма. Ленинград : Издательство Ленинградского Восточного Института им. А. С. Енукидзе, 1928. 634 с.

6. *Романова Г. Н.* Экономические отношения России и Китая на Дальнем Востоке, XIX — начало XX вв. М. : Наука, 1987. 164 с.

7. Русско-китайские отношения. 1689–1916. Официальные документы. М. : Издательство восточной литературы, 1958. 138 с.

8. *Штейнфельд Н. П.* Что делать с Маньчжурией? Харбин : тип. «Труд» В. И. Антуфьева, 1913. 15 с.

9. *Hosie A.* Manchuria: Its People, Resources and Recent History. London : Methuen and Co., 1901. 293 p.

10. 刘功成 . 沙俄租界时期大连城市与工商业初探 (*Лю Гунчэн.* Начальное исследование города Далянь, промышленности и торговли в период существования концессии царской России) // Шэхуэй кэсюэбань. 1984. № 2. С. 52–55. (In Chinese)

11. 沙俄侵华史简编 (Краткая история вторжения царской России в Китай). Цзилинь : Цзилинь жэньминь чубаньшэ, 1976. 391 с. (In Chinese)

12. 辛慧琰 . 哈尔滨俄侨社会活动研究 (*Синь Хуэйянь.* Изучение общественной деятельности русских эмигрантов в Харбине (1898–931)). Шэньян : Ляонин дасюэ, 2017. 57 с. (In Chinese)

13. 徐 曰 彪. 试论俄国在华投资与东省铁路财政 (*Сюй Юэбяо.* Инвестиции России в Китай и финансирование железной дороги в восточной провинции (1895–1917)) // Цзиньдай ши яньцзю. 1994. № 2. С. 111–132. (In Chinese)

Анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в России

Никоненко Александра Ростиславовна, студент 4-го курса бакалавриата факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); e-mail: nik.alex2016@gmail.com

Научный руководитель:
Куклина Евгения Анатольевна, профессор кафедры бизнес-информатики Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); доктор экономических наук; e-mail: kuklina-ea@ranepa.ru

Аннотация
В статье рассмотрено «бирюзовое» управление как современная управленческая концепция. Описаны постулаты (целостность, самоуправление, эволюционная цель), основные элементы (организационная модель, методы приятия решений, разрешение конфликтов, информационные потоки, HR-процессы, стратегия и маркетинг, оценка экономической эффективности, планирование и бюджетирование) «бирюзового» управления. Выполнен анализ российского опыта создания и развития «бирюзовых» организаций.
Ключевые слова: «бирюзовые» организации, «бирюзовое» управление, самоуправление, целостность, эволюционная цель

Analysis of Creation and Prospects for the Development of Teal-Organization in Russia

Alexandra R. Nikonenko, BA Student at the Faculty of Economics and Finance, North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation);
e-mail: nik.alex2016@gmail.com

Academic Supervisor:
Evgeniya A. Kuklina, Professor of the Chair of Business Informatics, North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Full Professor; e-mail: kuklina-ea@ranepa.ru

Abstract
The article discusses teal management as a modern management concept. The postulates (wholeness, self-management, deeper sense of purpose), the basic elements (organization odel, decision making methods, conflict resolutions, information flows, HR-processes, strategy and marketing, cost-effectiveness assessment, planning and budgeting) of teal management are described. The analysis of Russian experience of creation and development teal-organizations has been carried out.

Keywords: teal organization, teal management, self-management, wholeness, deeper sense of purpose

Управленческая мысль эволюционирует, находит новые пути организации деятельности и возможности интегрировать новые потребности общества с целью максимально возможной реализации потенциала человека в трудовой деятельности. Выражением

этого процесса стало появление так называемых «бирюзовых» организаций, соответствующих этапу «бирюзового» общественного развития [1]. В основе этих двух категорий лежит идея о том, что каждый человек — это полноценная единица организации, обладающая как всей необходимой властью для влияния на ее жизнь через принятие управленческих решений, так и способностью самостоятельно организовывать рабочий процесс. А организация подобна живому организму, который все время меняется, эволюционирует и развивается в сторону большей сложности, целостности и разумности.

Сделаем краткий экскурс в историю вопроса и рассмотрим происхождение термина «бирюзовая» организация.

Последние 50–60 лет многие ученые трудятся над тем, чтобы объяснить, как устроена эволюция человека и общества, какие существуют закономерности, на каком этапе мы находимся и что нас ожидает в будущем. Одна из последних моделей, базирующаяся на теории эмерджентных циклических уровней существования, была предложена американским профессором психологии Клэром У. Грейвзом, который всю свою жизнь стремился выяснить, что побуждает людей поступать так, а не иначе, что положено в основу их мотивации. Уже после смерти ученого два его последователя, ученые Дон Бек и Крис Кован, в 1966 г. опубликовали результаты исследований К. Грейвза, объединив их в теорию спиральной динамики. Согласно этой теории, человек в своем развитии поднимается по «лестнице», каждой ступеньке которой автором был присвоен соответствующий цвет (рис. 1) [1].

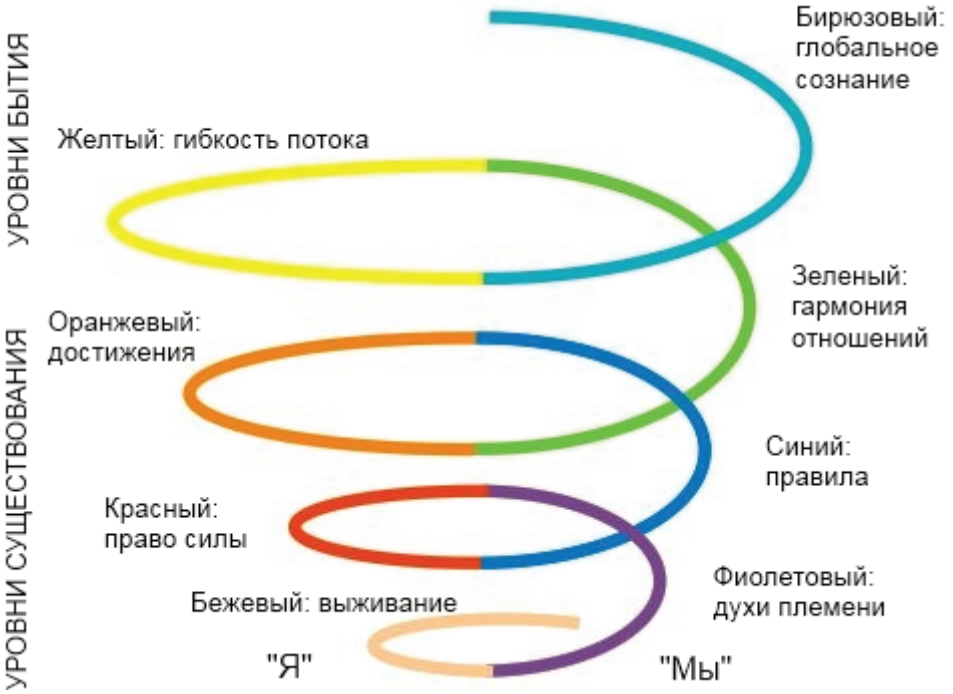

Рис 1. Модель спиральной динамики К. Грейвза[1]

Таким образом, по теории спиральной динамики, развитие человека и общества происходит по спиралевидным вихрям, которые развиваются по уровню возрастающей сложности. Каждый виток спирали означает усложнение и большую проработку того, что уже существует. Эта спираль состоит из скрученных цепочек взглядов, ценностей, точек зрения человека, которые соответствуют определенной эпохе и условиям жизни.

[1] Источник: *Путин А.* Цвет твоих ценностей: как теория спиральной динамики объясняет внутреннюю культуру ИТ-компании [Электронный ресурс] // VC.RU. URL: https://vc.ru/hr/102848-cvet-tvoih-cennostey-kak-teoriya-spiralnoy-dinamiki-obyasnyaet-vnutrennyuyu-kulturu-itkompanii (дата обращения: 11.10.2021).

В 2014 г. Фредерик Лалу[2] «раскрасил» по аналогии существующие компании. Он нашел успешные организации с поразительными финансовыми результатами и темпами роста, в которых сотрудникам дается большая свобода в принятии решений, и назвал такие компании «бирюзовыми», или «компаниями будущего» [2].

Ф. Лалу выделил семь стадий, через которые прошли организации во всем мире, пять последних (красная, янтарная, оранжевая, зеленая и бирюзовая) существуют до сих пор (см. таблицу).

Таблица

Сравнительная характеристика стадий организаций (по Ф. Лалу)

Импульсивная	Конформистская	Конкурентная	Плюралистическая	Эволюционная
Красная (волчья стая)	Янтарная (армия, церковь)	Оранжевая (машина)	Зеленая (семья)	Бирюзовая (живой организм)
Разделение труда Управление сверху вниз	Воспроизводимые процессы Стабильные и регулируемые иерархии	Новаторство Меритократия Ответственность	Расширение прав и возможностей Культура ценностей Заинтересованность	Самоорганизация Эволюционная цель Целостность

Критический анализ концепции «бирюзовых» организаций не является целью настоящего исследования, но в данном контексте необходимо отметить следующий факт: «бирюзовое» мышление в настоящее время стало настолько популярно и востребовано, что организовываются туры по «бирюзовым» компаниям мира.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью изучения «бирюзовых» организаций, имеющих существенное преимущество перед классическими корпорациями.

Целью исследования является анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в Российской Федерации.

Рассмотрим теоретические основы (постулаты и основные элементы) «бирюзового» управления как современной управленческой концепции [Там же].

Основными постулатами «бирюзового» управления являются целостность, самоуправление и эволюционная цель.

Целостность

Целостность помогает человеку соединить все свои знания и ощущения воедино, осознать себя как часть мира, вновь соединить нашу природу, эго и личность, имея за спиной огромный путь эволюционного и когнитивного развития. С осознанием целостности приходит полная независимость и возможность выстраивать максимально эффективные и взаимовыгодные отношения. Таким образом, одним из констант «бирюзовой» стадии развития является сотрудничество по типу «выигрыш: выигрыш: выигрыш» (выигрыш для меня, выигрыш для оппонента, выигрыш для системы, где мы оба находимся). Имея возможность видеть и осознавать все элементы каждой из парадигм развития, человек получает доступ к любой системе, пониманию ее проблем и возможности взаимодействия с любым человеком вне зависимости от должности, заработка или социального положения. Таким образом, именно способность к целостному мышлению

[2] Фредерик Лалу — консультант McKinsey & Company, имеет степень MBA и диплом тренера Newfield Network. Книга Ф. Лалу «Открывая организации будущего» является одной из самых востребованных книг по менеджменту последнего десятилетия.

создает «бирюзовым» организациям существенное преимущество перед классическими корпорациями [3].

Самоуправление

Эволюционное стремление организации к самоуправлению — ее естественное желание избавиться от проблемы неравного распределения власти, которая в иерархичной структуре сосредоточена наверху пирамиды (рис. 2) и является дефицитом, за нее необходимо бороться.

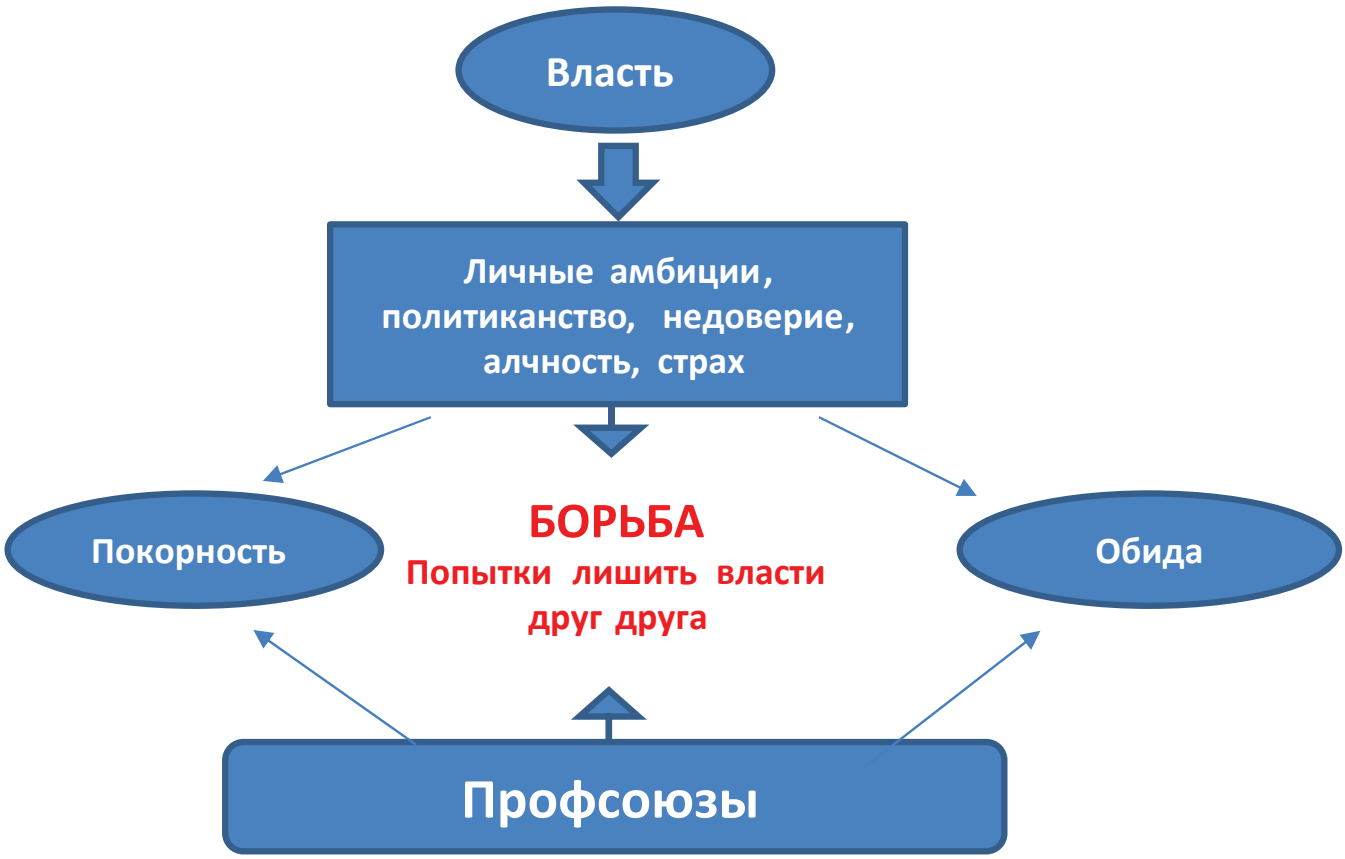

Рис. 2. Неравное распределение власти в иерархической структуре управления

Стремление заполучить власть концентрирует на себе много внимания как наверху пирамиды, так и в ее основании. Желания и страхи, обуславливающие необходимость иметь эту власть, отнимают у работников много энергии и сил, что приводит к недостатку мотивации при выполнении работы, обеспечивающей непосредственно функционирование самой организации и достижение поставленных целей.

Можно отметить следующие проблемы функционирования организации с иерархической структурой управления:

- необходимость многоуровневых согласований решений и действий с длинной цепочкой руководства значительно замедляет процесс принятия решения, которое в результате может становиться неактуальным;
- решение может не соответствовать реальной необходимости, так как принимается, как правило, управляющим, цель которого — сократить издержки, а не человеком, непосредственно столкнувшимся с проблемой;

- многоуровневые системы отчетности и контроля, создающие излишнюю бюрократию, но не несущие в себе никакого реального смысла и вклада в эффективность достижения целей компании;
- барьеры в коммуникации и непрозрачность информации между сотрудниками разных уровней; страх быть непонятым руководством и страх руководителей, что у них отберут власть, которой они так долго добивались, рождает очень негативные последствия для коллектива, сотрудники не чувствуют себя свободно, им приходится все время играть какую-то роль, чтобы не навредить своей карьере;
- необходимость постоянной дополнительной мотивации и стимулов для поддержания качества работы; в ситуации, когда власть и деньги являются самоцелью, человек заботится исключительно о своих интересах и выгоде, соответственно, сотрудники компании будут трудиться и вкладывать силы в работу только при условии дополнительного вознаграждения;
- все эти болевые точки иерархии в совокупности ведут к очень распространенной на сегодняшней день проблеме — распространению синдрома профессионального выгорания среди работников, которое несет серьезные последствия как лично для сотрудника, так и для всей организации в целом.

Эволюционная цель

Эволюционная цель представляет собой осмысленное понимание вклада организации в ее сотрудников, в клиентов и в общество в целом. Она может меняться в зависимости от условий, в которых находится, и от внутренних трансформаций. Эволюционная цель пронизывает всю компанию и изменяет ключевые процессы управления, такие как составление стратегии, формирование и реализация бюджета, прием сотрудников на работу, их обучение и адаптация, планирование и т. д. Основополагающее значение организации смещается с необходимости выживания и экспансии рынка на реализацию своей осмысленной цели. В таком случае нет необходимости контролировать будущее и стараться предвидеть изменения, важно понять, чего сейчас хочет организация, ее сотрудники, в чем смысл существования компании и какую пользу она приносит. Внимание направляется не во внешнюю среду и желание быть лучше и успешнее других, а на повышение эффективности работы компании в тех условиях, в которых она находится.

Эволюционная цель очень подвижна и может изменяться с течением времени, учитывая все процессы, происходящие внутри компании, поэтому удовлетворенность и комфорт сотрудников играют очень важную роль в возможности формирования такой цели. Именно она обуславливает необходимость обеспечения всеми базовыми потребностями работников, создания для них комфортной безопасной среды, чтобы они имели возможность задуматься, в чем состоит их предназначение, какой вклад они могут совершить для реализации поставленной цели.

Для понимания, как устроено функционирование «бирюзовой» организации, рассмотрим основные элементы «бирюзового» управления.

Организационная модель

В построении организационной модели, соответственно, лежит принцип самоуправления. Реализуется он, как правило, путем деления всех сотрудников на команды, которые полностью самостоятельно организуют свою работу, начиная с распределения ролей, найма сотрудников, заканчивая составлением планов и распределения бюджета.

Формальных руководителей и менеджеров среднего звена нет, так как всех их функции равномерно делят между собой члены команды. Формы взаимодействия между командами могут быть различными, имея эволюционный характер, они меняются в зависимости от потребностей организации.

Методы принятия решений

«Бирюзовое» управление сочетает в себе способы, позволяющие эффективно обходить иерархичную директивность и принимать максимально правильные решения в условиях самоорганизации. Один из методов принятия решений, выработанный в самоуправляемых организациях, — метод внутреннего консультирования. Он подразумевает, что абсолютно любой сотрудник имеет право принять любое решение, касающееся организации, но перед этим он обязан проконсультироваться с экспертами и / или с коллегами, на которых повлияет принятие этого решения. Сотрудник, принимающий решение, имеет право не учитывать все услышанные мнения и советы, поскольку цель состоит в том, чтобы принять верное решение, а не устраивающее всех. Коллеги максимально серьезно относятся к сбору и обработке информации, потому что несут полную ответственность за результат. Внутреннее консультирование не только позволяет оперативно решать текущие вопросы и вовлекать всех сотрудников в жизнь компании, но и побуждает к постоянному обучению без отрыва от рабочего процесса и развитию целостного знания. Принимая решения, сотруднику необходимо погрузиться в проблему и изучить ее комплексно, сотрудничая с экспертами и коллегами с различным набором ролей.

Разрешение конфликтов

Практикой «бирюзового» управления разработано три подхода к разрешению конфликтных ситуаций и снятия эмоционального и психологического напряжения: 1) детально расписанный процесс разрешения конфликта, применимый к любому вопросу, вызывающему разногласия коллег; 2) создание специального пространства и собраний для обсуждения конфликтных ситуаций; 3) изучение и обязательное использование всеми сотрудниками специальных методов ненасильственных коммуникаций.

Методы, созданные «бирюзовой» организацией по разрешению конфликтов, помогают принять конфликт как составляющую часть взаимодействия, перестать бояться негативных эмоций и чувств и справляться с ними максимально безопасным для себя и окружающих способом.

Информационные потоки

Важную роль в самоуправляемых системах играет открытость и прозрачность информационных потоков. Самоорганизация ни при каких обстоятельствах не может существовать в условиях утаивания и сокрытия любой информации о компании (за исключением личностных конфликтов), потому что в таком случае невозможно применение метода внутреннего консультирования, составляющего основу для построения самоуправления. Организация информационных потоков и координация осуществляется через социальные сети и различные информационные технологии, с помощью коллег, выполняющих вспомогательные роли, а также путем проведения собраний команд или всех сотрудников (в небольших организациях) по мере возникновения необходимости.

HR-процессы

Для «бирюзовой» организации не существует должностей в привычном нам понимании, вместо этого каждый сотрудник берет на себя гибкий набор ролей и обязательств, которые ему хотелось бы выполнять, он имеет достаточно знаний и компетенций, и его коллеги готовы доверить ему выполнение этой работы. Традиционные функции отдела кадров, такие как прием на работу, увольнения, обучение персонала, его адаптация, распределяются между членами команд.

Оценка результатов деятельности и обратная связь в «бирюзовой» организации тоже приобретают отличный от традиционного характер. Во-первых, оценка деятельности осуществляется от равных коллег внутри команд. Во-вторых, в ее основу закладывается акцент на успехах и возможностях роста. Начисление заработной платы и материальных поощрений осуществляется в соответствии с вкладом сотрудника в развитие компании. Способ определения может различаться в разных организациях, но суть остается одна — сотрудник сам назначает себе заработную плату при помощи внутреннего консультирования.

Стратегия и маркетинг

Стратегия в корпоративном понимании не работает в условиях постоянных и неожиданных перемен. «Бирюзовые» организации мыслятся как живые организмы, находящие в процессе постоянного органического развития, к ним не применимо документальное четкое закрепление планов и перспектив. Никто не может навязать коллегам конкретное направление развития. Сотрудники компании, осознавая и чувствуя эволюционную цель, находясь в условиях для полной самореализации, ежедневно и повсеместно создают новые возможности и воплощают собственные идеи, меняя организацию и трансформируя естественным образом стратегию развития.

Маркетинг, достигший очень высокой популярности среди корпоративных организаций, также не имеет значения в условиях «бирюзового» мышления. Перед «бирюзовой» организацией не стоит цели захватить рынок и как можно больше клиентов, задача — сделать такой продукт, который будет приносить пользу и долго использоваться. В связи с этим понятие конкуренции тоже становится очень условным. Как не существует двух одинаковых людей, так и не существует двух одинаковых организаций. Если подходить к созданию продукта осмысленно, то найдутся те клиенты, которым будет близка именно та или иная продукция.

Оценка экономической эффективности

Прибыль компании является необходимым ресурсом для ее работы, но основное внимание сотрудников сосредоточено на осмысленной деятельности. Для «бирюзовой» организации прибыль является побочным продуктом отлично выполненной работы. Основатели таких компаний сравнивают процесс извлечения прибыли с необходимостью воздуха для дыхания: без него невозможно жить, но человек живет не ради того, чтобы дышать. Опыт создания «бирюзовой» организации показывает, что в основу их деятельности всегда была заложена какая-то высшая цель, и рост экономической эффективности естественным образом сопровождал развитие компании.

Планирование и бюджетирование

В рамках этих процессов внимание смещается с попытки предвидеть изменения и контролировать их на способность ощущать и реагировать. Нагромождение плановых показателей скрадывает маневренность и гибкость в принятии решений. В условиях самоуправления локально могут создаваться планы, в том числе бюджетные, а также простые системы показателей, но используются они исключительно для удобства принятия решений, а не для сравнения и контроля. Распределение бюджета и ресурсов эффективно происходит с помощью внутреннего консультирования и в рамках общих собраний.

Необходимо отметить, что российский опыт построения «бирюзового» управления значительно отличается от опыта стан ЕС и США в силу некоторых особенностей развития рынка[3]. Рассмотрим примеры российских компаний, которые пытаются применить «бирюзовые» методы управления на практике.

ПАО «Сбербанк» начал эксперименты по внедрению самоуправления в некоторых отделах банка в 2016 г.; результаты оказались неутешительными, в силу чего сам эксперимент стал считаться неудачным[4]. Менеджеры Сбербанка выяснили, что они не могут отказаться от иерархии и роли руководителя как от лица, принимающего решения, по их мнению, за ним должно оставаться последнее слово. Не произошло роста экономической эффективности, но почти на 30% вырос клиентский NPS (показатель удовлетворенности клиентов) и на 20–30% — вовлеченность сотрудников[5]. Систему управления Сбербанком поддерживают десятки тысяч менеджеров и множество уровней, и именно в таком корпоративном виде организация достигает своих результатов. Внедрять в компанию «бирюзовые» элементы управления — бессмысленный процесс, который забирает большое количество энергии и ресурсов, но не дает никаких результатов. Опыт внедрения «бирюзовых» методов управления в Сбербанке показал, что новый тип управления подходит не всем организациям, и прежде, чем начать эксперименты с «бирюзой», важно сопоставить ценности компании, а также собственные ценности с реальной необходимостью и актуальностью этих изменений.

Еще одна из известных в России компаний, внедрившая в систему управления «бирюзовые» элементы, — сесть розничных продуктовых магазинов «ВкусВилл». При этом необходимо подчеркнуть, что сама компания не называет себя «бирюзовой» организацией, но стремится к этому, и на сегодняшний день вполне успешно. Путем реорганизации иерархичной системы и сокращения ее до трех уровней, внедрения альтернативной системы принятия решений, передачи HR-процессов и оперативного управления в руки линейных сотрудников компании, а также сведения к минимуму внешнего контроля удалось повысить как лояльность клиентов, так и экономические показатели[6].

Пример из области МСП — компания Mindbox, которая представляет собой IT-платформу клиентских данных для построения персонализированного маркетинга. В основе деятельности этой компании лежат три принципа: польза (большая цель), самоуправление (автономия) и эволюция (мастерство). Прозрачность всей информации как внутри

---

[3] *Кобяков И.* Высшая цель: как принципы «бирюзового» управления реализуют в России [Электронный ресурс] // Электронный журнал Forbes. URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/363043-vysshaya-cel-kak-principy-byuryuzovogo-upravleniya-realizuyut-v-rossii (дата обращения: 11.10.2021).

[4] *Фуколова Ю.* Бирюзовый след [Электронный ресурс] // Электронный журнал Harward Business Review Россия. URL: https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792137 (дата обращения: 11.10.2021).

[5] Сбербанк готов вводить самоуправление по типу «бирюзовой» организации [Электронный ресурс] // РИА Новости. URL: https://ria.ru/20171108/1508429406.html (дата обращения: 11.10.2021).

[6] *Разгуляев В.* Доверие к людям сокращает затраты компании на 40%. Опыт «Вкусвилла» [Электронный ресурс] // VC.ru. URL: https://vc.ru/ontico/117952-doverie-k-lyudyam-sokrashchaet-zatraty-kompanii-na-40-opyt-vkusvilla (дата обращения: 11.10.2021).

компании, так и для сторонних пользователей является принципиальной позицией для организации, так как это значительно ускоряет процесс принятия решений[7].

Самоуправление строится на автономности каждого сотрудника, то есть он самостоятельно устанавливает себе задачи, их объем и сроки выполнения, однако у всех есть право вето на любое решение, которое их касается. Таким образом, невозможно принудить человека выполнять то, что он не хочет или где не считает себя компетентным. Эволюция организации — это ее способность к адаптации постоянно изменяющимся условиям рынка. Mindbox выстроила процесс изменений таким образом, что сотрудникам стала понятна мотивация для изменений. Все процессы стали обсуждаться, у каждого появилось право вето и возможность получить объяснение всем действиям. Таким образом, сотрудники чувствуют себя частью компании, которой для роста нужно непрерывно искать новые пути развития, и сами стремятся развиваться, чтобы успевать за этими процессами.

Менеджеры в компании все же есть, от них не удалось полностью отказаться, так как не все люди готовы к автономии и самоуправлению. Однако у менеджеров нет какой-то особой власти, они скорее помогают новым сотрудникам освоиться и в дальнейшем поддерживают их.

Mindbox продолжает расти и показал хорошие результаты даже в пандемию COVID-19. Компания также не считает, что смогла окончательно выстроить «бирюзовую» организацию, но продолжает стремиться к этому. Mindbox регулярно проводит исследования удовлетворенности и выгорания сотрудников, и показатели держатся на уровне 60% положительных отзывов о работе и своем психоэмоциональном состоянии. Примерно 10% коллег образовали семейные пары, что компания считает хорошим показателем уровня психологического комфорта сотрудников.

Одним из самых ярких примеров развития «бирюзовых» методов управления в Санкт-Петербурге является книжный магазин «Подписные издания». Сама организация никогда не позиционировала себя таким образом, но анализ ее деятельности иллюстрирует яркий пример естественного развития целостности, самоуправления и эволюционной цели в процессе жизненного цикла компании.

Магазин имеет почти вековую историю и всегда был знаковым местом для Санкт-Петербурга. После перестройки 90-х гг. XX в. компания потеряла былую славу и долгое время находилась в упадке[8]. В 2010 г. директором магазина стал Михаил Иванов, внук действующего на тот момент директора. За десять лет удалось из небольшого, забытого консервативного магазина воссоздать величие и популярность «Подписных изданий» как знакового предприятия культурной сферы Санкт-Петербурга[9].

Постепенно сменился персонал, коренным образом изменился подход к продаже книг, была создана сильная ценностная база для сотрудников предприятия. Кроме этого, магазин вернул два этажа, исторически ему принадлежавших, успешно пережил все кризисы, связанные с экономическим развитием, а также уцелел в пандемию COVID-19.

Сегодня «Подписные издания» — самый модный книжный магазин Санкт-Петербурга. В ассортименте прежде всего интеллектуальная литература: классическая и современная художественная проза на русском и иностранных языках, книги по философии

---

[7] Сайт Mindbox [Электронный ресурс]. URL: https://mindbox.ru/ (дата обращения: 11.10.2021).

[8] *Иорданов А.* Как «Подписные издания» стали достопримечательностью Петербурга и открыли свой бар [Электронный ресурс] // Электронный журнал The Village. URL: https://www.the-village.ru/weekend/industry/294660-podpisnye-izdaniya-success (дата обращения: 11.10.2021).

[9] *Чесноков И.* Кейс «Подписных изданий»: как превратить книжный магазин из прошлого века в модное место (и заработать) [Электронный ресурс] // Электронная газета Inc. URL: https://incrussia.ru/fly/kejs-podpisnyh-izdanij-kak-prevratit-knizhnyj-magazin-iz-proshlogo-veka-v-modnoe-mesto-i-zarabotat/ (дата обращения: 11.10.2021).

и истории, литературоведению и теории театра и кино, социальным наукам и психологии[10].

Рассмотрим эффективность экономической деятельности посредством анализа динамики основных финансовый показателей (рис. 4).

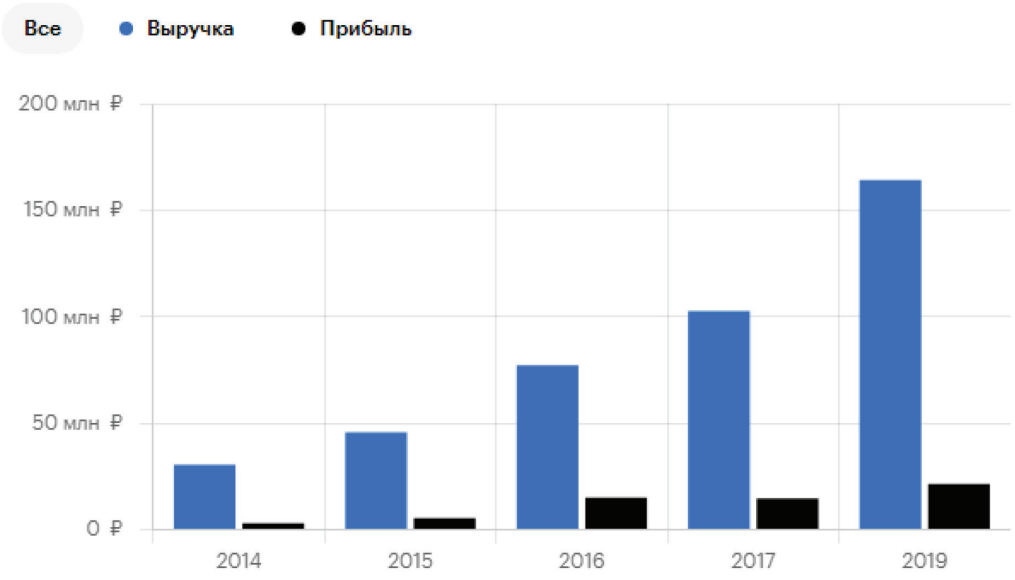

Рис. 3. Динамика показателей выручки и прибыли ООО «Комплект — Подписные издания» за период 2014–2019 гг.[11]

График демонстрирует ежегодный прирост выручки компании, особенно большой скачок соответствует периоду 2017–2019 гг., именно в этот период магазин стал активно продвигать социальные сети, расширять программу мероприятий, открыл второй зал на первом этаже, что значительно увеличило поток посетителей и показатели по обороту. Однако расходы в 2017 г. превысили ожидания, и магазин понес убытки, связанные, вероятно, с расширением площади. Но уже к 2019 г. прирост прибыли по сравнению с 2017 г. составил 31,73%, годовая прибыль превысила 21,56 млн руб., что является рекордным показателем для компании.

В 2020 г. магазин «Подписные издания», как и многие субъекты малого и среднего предпринимательства в России, понес убытки; величина убытка компании составила 2,1 млн руб. вследствие опережения темпов роста расходов (26,8%) темпов роста доходов (14,8%).

Результаты анализа экономического состояния организации позволяют сделать вывод о том, что развитием компании занимаются профессионалы не только в книготорговле, но и в грамотном ведении бизнеса[12]. С 2014 г. организация росла и развивалась не только как популярное место со своей философией и эстетикой, но и как объект хозяйственной деятельности. Кризис повлиял на многих субъектов МСП, но «Подписным изданиям» удалось в очень трудное и сложное время не просто остаться на плаву, но увеличить тор-

[10] Сайт «Подписные издания» [Электронный ресурс]. URL: https://www.podpisnie.ru/about/ (дата обращения: 11.10.2021).

[11] Отчетность компании ООО «Комплект — Подписные издания» [Электронный ресурс] // РБК. URL: https://www.rbc.ru/companies/id/1067847324951-ooo-komplekt-podpisnyie-izdaniya/ (дата обращения: 11.10.2021).

[12] Финансовая отчетность ООО «Комплект — Подписные издания» [Электронный ресурс] // Всероссийская система проверки контрагентов «Зачестныйбизнес». URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1067847324951_7841330634_OOO-KOMPLEKT--PI (дата обращения: 11.10.2021).

говую площадь. Однако, по словам директора компании, за этим стоит не столько расчет показателей и планов (что, безусловно, важно), сколько отношение и его лично, и его команды к своему делу. Рассмотрим систему управления компанией, в которой, по словам руководителя, кроется главный секрет успеха.

Роли и должности не являются константой. Директор магазина всегда пересматривает необходимость той или иной работы на предмет ее смысловой нагрузки, пробует новые вакансии, не боится экспериментировать с набором ролей у каждого сотрудника. Строго закрепленных должностей с инструкциями в компании нет, потому что это не дает необходимой гибкости в работе. Набор ролей каждого сотрудника определяется его компетенциями и навыками, в соответствии с этим он получает определенные полномочия и возможность принимать решения.

Одной из важнейших составляющих успешной работы магазина «Подписные издания» является работа с коллективом. Прием на работу, адаптация и увольнение сотрудников входит в обязанности небольшой команды по работе с персоналом, также лично директор компании активно принимает участие в этих процессах. При приеме на работу в первую очередь оценивается заинтересованность человека в развитии книготоргового дела, ключевым фактором служит искренность и честность человека на собеседовании. Компания готова обучить сотрудника всем необходимым навыкам, но привить интерес к чтению и желание популяризировать любовь к книгам невозможно, если человек сам не стремится к этому. Собеседование потенциальных сотрудников проводит лично директор компании и отдел по персоналу.

Также очень большое значение уделяется развитию персонала. Руководство всегда создает условия для разностороннего развития и обучения персонала, давая возможность изучать языки, проходить различные курсы по искусству, истории, литературе, а также по повышению квалификации и приобретению новых навыков. Директор компании считает этот процесс очень важным, поскольку приоритетом для него являются именно сотрудники, их состояние и развитие, именно такие люди могут создавать атмосферу и одновременно проявлять блестящий профессионализм, что очень важно в сфере книготорговли.

Увольнение — довольно деликатный процесс, но, когда отношения между сотрудниками и руководством прозрачные и открытые, люди перестают бояться быть непонятыми, говорить о своих страхах и проблемах. В таких условиях увольнения происходят гораздо реже и в основном по обоюдному согласию. В «Подписных изданиях» ситуация аналогичная, и многие сотрудники работают в компании с момента ее обновления в 2012 г. Чаще всего люди увольняются по причине того, что не сходятся во взглядах и ценностях, или потому, что растут в своих компетенциях и понимают, что им пора двигаться дальше. За директором все же остается право уволить сотрудника по его усмотрению, но даже если подобные случаи бывают, процесс проходит максимально гладко и деликатно со стороны магазина.

Управлению экономической эффективностью и планированию также уделяется большое внимание, но компания не зациклена на прибыли и долгосрочных финансовых целях. Руководитель компании лишен иллюзий относительно устройства бизнеса, о чем он говорил не один раз в различных интервью, и показал свою компетентность как эффективный управляющий. Он тщательно просчитывает экономическую целесообразность всех возможных действий, но принимает решения, опираясь не только на цифры. Доказательством такого подхода служит открытие второго этажа площадью в 500 м^2 в период пандемии COVID-19. Затраты начали быстро окупаться и приносить магазину высокий доход, так как в рамках Санкт-Петербурга расширение магазина стало настоящим событием, увеличило поток посетителей и туристов, создало возможности для расширения

собственной событийной программы, сотрудничества с различными кафе, ресторанами и новыми поставщиками[13].

Процесс принятия решений в компании также представляет собой комбинацию способов из «оранжевой» конкурентной системы и «бирюзового» подхода. Глобальные решения о судьбе всей компании принимают управляющие и совладельцы компании, но повседневные решения и ответственность за них лежит на каждом сотруднике. У каждого члена команды есть возможность повлиять на условия своей работы, получить новые обязанности или, наоборот, снять с себя то, что ему не нравится делать, воплотить какую-либо идею. В рамках небольших решений нет необходимости спрашивать разрешения или получать одобрения от начальства, но некоторые решения напрямую зависят от руководящего состава, например, поездки, участие в обучениях, организация мероприятий. Коллеги часто советуются друг с другом, обсуждают идеи и создают небольшие команды для подготовки.

В качестве примера принятия решений на уровне группы можно привести создание и ведение страницы магазина в Инстаграм. Сначала странице никто не придавал значения, она была больше похожа на дневник сотрудников, которые рассказывали о своих любимых книгах. Со временем команда «Подписных изданий» стала все больше увлекаться ведением страницы, снимать ролики, переодеваться в костюмы для фотографий, придумывать шутки и рубрики; в этом процессе принимал участие и сам владелец компании Михаил Иванов. Сотрудники вели Инстаграм по своему желанию, иногда задерживаясь для этого на работе. Постепенно страница набирала аудиторию, и на данный момент имеет 189 тыс. подписчиков и является эффективным инструментом продвижения концепции магазина. Сотрудники сами принимают решения, что выкладывать, как это оформлять и как преподносить. Ни директор, ни никто из управляющих не может в приказной форме повлиять на жизнь страницы, удалить пост или запретить что-либо освещать. По факту сотрудники формируют цифровую репутацию компании, собирают аудиторию, транслируют мысли и философию всей компании, что является очень важной частью развития[14].

Все процессы, которые мы рассмотрели выше, основываются на крепкой ценностной базе, ее миссии. Все действия и развитие компании сводятся к ее цели — распространению любви к чтению. Руководство и сотрудники стремятся в первую очередь создать такое пространство, где захочется развиваться и получать от этого удовольствие, и сами придерживаются такого подхода к жизни. Целостность сотрудника, создание возможностей для его реализации в компании не только как профессионала, но и как личности является одной из направляющих работы «Подписных изданий». Это дает возможность говорить о ценностях не просто как о словах, написанных на плакате, а как о действительно основополагающих принципах, которым следуют все сотрудники и что позволяет им чувствовать себя частью чего-то большего, стремиться к единой цели со всей командой.

Таким образом, проанализировав элементы системы управления книжным магазином «Подписные издания», можно сделать вывод, что компания действительно имеет в своей структуре элементы «бирюзового» управления: гибкость должностных обязанностей и ролей; важность личности человека при найме и работе; стремление к целостному развитию сотрудников; важность, но не приоритетность экономических показателей;

---

[13] *Феофанов С.* Как устроен второй этаж «Подписных изданий» — с кафе, книгами, детской зоной и лифтом. Книжный вернул исторические залы спустя 12 лет [Электронный ресурс] // Электронная газета «Бумага». URL: https://paperpaper.ru/photos/kak-ustroen-vtoroj-etazh-podpisnyh-iz/ (дата обращения: 11.10.2021).

[14] *Антонов Е.* Сотрудники «Подписных изданий» сами ведут Инстаграм магазина: делают скетчи, читают стихи под бит и переодеваются в Егора Летова // Электронная газета «Бумага» [Электронный ресурс]. URL: https://paperpaper.ru/sotrudniki-podpisnyh-izdanij-sami/ (дата обращения: 11.10.2021).

наделение сотрудников свободой действий и ответственностью; значимость ценностной базы.

Это только некоторые из аспектов работы предприятия, но на их основе можно сделать вывод о том, что компания находится на активной стадии развития управленческой системы в сторону нового эволюционного менеджмента.

Заключение

Внедрение «бирюзовых» методов управления или выстраивание системы самоуправления с нуля — очень сложный и трудоемкий процесс, требующий большого объема осмысления и глубокого понимания продукта и цели, с которой он производится. Система перестает быть сконцентрированной на прибыли, и понятие эффективности приобретает совершенного другой смысл. Более того, нет заданного алгоритма и четкой инструкции по реструктуризации компании, нет сроков или четких рамок, когда необходимо быть или не быть «бирюзовыми». Эволюционный процесс развития компании — это очень естественный процесс, который в первую очередь должен быть созвучен с видением и представлением основателей компании как центров тяжести всей организационной структуры.

Как правило, компании, которые внедряют «бирюзовые» элементы управления, даже не знают, что они это делают. Так, «Подписные издания» не знают, что такое «бирюзовая» организация, и не называют свою систему самоуправляемой, они сконцентрированы на создании товаров и услуг, которые хотелось бы получать им как потребителям, и на идее о распространении любви к чтению, именно вокруг этих ценностей строится их работа. А «ВкусВилл» сосредоточен на желаниях покупателей, создании для них максимально комфортной обстановки и поставке свежих продуктов.

«Бирюзовые» компании не являются идеей по своей сути, это больше чем идея, это образ мышления, который включает в себя создание новых смыслов и идей, толкающих к развитию и прогрессу не только технологически, но и ментально. «Бирюзовые» системы не принимают компромиссов, они следуют своей эволюционной цели в соответствии с целостным восприятием мира и себя в нем. В этом процессе важную роль играет своевременность перемен и честность владельца по отношению к себе и своему бизнесу. Глава компании должен откровенно понимать, что означает самоуправление, и хотеть отдать свою власть, тогда перемены начнут происходить естественным образом в соответствии с реальной необходимостью и возможностями. Этот процесс может быть долгим и очень сложным, но невозможность существовать в иерархичных реалиях будет сильнее страха перемен, что доказывает история всех изученных «бирюзовых» организаций.

Почти все рассмотренные нами компании получили значительные результаты после внедрения самоуправления в систему управления, однако первопричиной перехода на самоуправление стала не просто возможность роста, а желание изменить систему в целом.

Литература

1. *Бек Д.*, *Кован К.* Спиральная динамика: Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. М. : Открытый мир. 2010. 424 с.

2. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего. М. : МИФ. 2018. 432 с.

3. *Робертсон Б. Д.* Холакратия: революционный подход в менеджменте. М. : Изд-во Бомбора: Эксмо. 2018. 252 с.

Судебная практика по оспариванию решений таможенных органов по классификации товаров*

Скупова Мария Денисовна, студент 4-го курса экономического факультета (направление подготовки «Товароведение») ГКОУ ВО «Российская таможенная академия» (Люберцы, Российская Федерация); e-mail: md.skupova@customs-academy.ru

Научный руководитель:
Андреева Елена Ислямовна, доцент кафедры товароведения и таможенной экспертизы Российской таможенной академии (Люберцы, Российская Федерация), кандидат технических наук, доцент; e-mail: ei_eiandreeva@mauil.ru

Аннотация
В статье рассмотрена судебная практика по оспариванию решений таможенных органов, возникающая при классификации как продовольственных, так и непродовольственных товаров в соответствии с Единой Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза (далее — ТН ВЭД ЕАЭС).
Споры, появляющиеся в результате классификации товаров, возникают между таможенными органами и участниками внешнеэкономической деятельности, т. е. декларантами и иными лицами, обладающими полномочиями в отношении декларируемых товаров.
В сфере таможенного регулирования классификация товаров в соответствии с ТН ВЭД ЕАЭС является наиболее трудной задачей, при этом одной из самых важных. Стоит отметить, что ТН ВЭД ЕАЭС, на основе которой построен Единый таможенный тариф, направлена, главным образом, на грамотную классификацию товаров и, как следствие, на верное определение ставки таможенной пошлины. Также необходимо обратить внимание на тот факт, что определение верного классификационного кода товара позволяет соблюсти запреты и ограничения, что в конечном итоге является одной из основных функций таможенных органов. По этой причине анализ судебной практики способствует разрешению возникающих вопросов между участниками внешнеэкономической деятельности и таможенными органами при дальнейшей классификации аналогичных декларируемых товаров.
Ключевые слова: товар, классификация, товарная номенклатура, единый таможенный тариф, таможенный контроль, судебная практика

Judicial Practice on Challenging Decisions of Customs Authorities on the Classification of Goods**

---

* Статья представлена по результатам работы Студенческой межвузовской дискуссионной площадки «Идентификация и классификация товаров в таможенных целях», проведенной 20 апреля 2021 года кафедрой таможенного администрирования факультета таможенного администрирования и безопасности СЗИУ РАНХиГС. В работе дискуссионной площадки приняли участие более 90 студентов из различных вузов страны, в том числе Российской таможенной академии, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Северо-Западного института управления РАНХиГС, Санкт-Петербургского филиала Российской таможенной академии, Московского гуманитарно-экономического университета.

** The paper is built on the results and findings of the Students' Inter-University Discussion Platform "Identification and Classification of Goods for Customs Purposes", run by the Department of Customs Administration, Faculty of Customs Administration and Security of the North-West Institute of Management RANEPA on April 20, 2021. More than 90 students from different universities of the country, including the Russian Customs Academy, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the North-West Institute of Management RANEPA, St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy, Moscow Humanitarian Economic University were involved in the activities of the Discussion Platform.

Maria D. Skupova, BA Student at the Faculty of Economics of the Russian Customs Academy (Lyubertsy, Russian Federation); e-mail: md.skupova@customs-academy.ru

Academic Supervisor:
Elena I. Andreeva, Associate Professor of the Department of Commodity Science and Customs Expertise, Russian Customs Academy (Lyubertsy, Russian Federation), PhD in Technical Science, Associate Professor; e-mail: ei_eiandreeva@mauil.ru

Abstract
The article examines the judicial practice of challenging decisions of customs authorities arising from the classification of both food and non-food products in accordance with the Unified Commodity Nomenclature of Foreign Economic Activity of the Eurasian Economic Union (hereinafter — the EAEU FEA).
Disputes arising as a result of the classification of goods arise between customs authorities and participants in foreign economic activity, i.e. declarants and other persons with full powers in relation to the declared goods. In the field of customs regulation, the classification of goods in accordance with the Customs Code of the EAEU is the most difficult task, while one of the most important. It is worth noting that the Customs Code of the EAEU, on the basis of which the Unified Customs Tariff is built, is mainly aimed at the competent classification of goods and, as a consequence, at the correct de-termination of the customs duty rate. It is also necessary to pay attention to the fact that determining the correct classification code of the goods allows you to comply with prohibitions and restrictions, which ultimately is one of the main functions of customs authorities. For this reason, the analysis of judicial practice contributes to the resolution of emerging issues between participants in foreign economic activity and customs authorities in the further classification of similar declared goods.

Keywords: goods, classification, commodity nomenclature, unified customs tariff; customs control, arbitrage practice

Тема данного исследования достаточно актуальна на сегодняшний момент, поскольку судебная практика является наглядным критерием оценки эффективности деятельности таможенных органов и позволяет проанализировать законность принятых решений по спорным случаям классификации.

Цель данного исследования — это изучение судебной практики по оспариванию решений таможенных органов по спорным случаям классификации товаров (воздухоочистители и полуфабрикаты для чипсов и снеков).

В ходе исследования ставились следующие задачи:

- изучение судебной практики в области классификации товаров по ТН ВЭД ЕАЭС;
- рассмотрение спорных вопросов по классификации отдельных видов товаров;
- изучение Пояснений к ТН ВЭД ЕАЭС и Основных правил интерпретации, трактующих данные спорные моменты[1];
- составление выводов по проделанной работе.

Для выполнения поставленных задач были изучены исследования авторов Е. И. Андреевой и Н. Н. Алексеевой, свидетельствующих о необходимости изучения проблем классификации для выработки предложений по их минимизации [1; 3].

[1] Таможенный кодекс Евразийского экономического союза: приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза от 01.01.2018 [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/ (дата обращения: 20.06.21).

Анализ материалов судебной практики, приведенных ниже, показал, что проблемы возникают в большей части при классификации продовольственных товаров нового поколения и технически сложных товаров, имеющих конструкционные особенности [4].

Пример 1 (дело № А51-10140/2018)[2]. Общество с ограниченной ответственностью «БОРК-Импорт» (далее — Общество) задекларировало следующий товар: воздухоочиститель “Bork A704”, выполняющий функцию очистки воздуха, в т. ч. без дополнительного увлажнения. Декларант указал код товара 8421 39 200 9 ТН ВЭД ЕАЭС, ставка таможенной пошлины составляет 0%.

Однако Тульской таможней было принято решение о классификации такого товара под кодом 8509 80 000 0 ТН ВЭД ЕАЭС, где ставка таможенной пошлины составляет 5%.

Декларант приводит в свою сторону следующие доводы, указанные ниже.

Поскольку воздухоочиститель “Bork A704” можно отнести сразу к нескольким товарным позициям, при его классификации необходимо применить Основное правило интерпретации (далее — ОПИ) № 3 (а), согласно которому необходимо произвести классификацию товара в той товарной позиции, которая содержит наиболее конкретное описание товара по сравнению с товарными позициями с более общим описанием[3].

Стоит отметить, что декларант ссылается на примечание 3 (к) к разделу XVI ТН ВЭД ЕАЭС, которое ссылается на классификацию комбинированных машин и указывает на то, что машина, состоящая из двух и более машин, соединенных вместе как единое целое, выполняющих две или более взаимодополняющих или не связанных между собой функций, должны классифицироваться по основной функции, т. е. по той функции, для выполнения которой предназначена данная машина без других дополняющих функций.

Кроме того, Общество ссылается на тот факт, что аналогичный воздухоочиститель, перевозимый контрагентом, также декларировался данным кодом.

Дополнительно в обоснование своего мнения декларант предоставил заключение специалиста в области товароведческого исследования, которым установлено, что основным первоочередным функциональным назначением прибора “Bork A704” является очищение воздуха.

Помимо вышеуказанного, декларант ссылает на предварительные классификационные решения аналогичных воздухоочистителей, выданные в Республике Польша и в Республике Корея.

В свою же очередь, таможня предоставила свои контраргументы.

Применение декларантом ОПИ № 3 (а) несостоятельно, поскольку ОПИ необходимо применять последовательно. Так, согласно ОПИ № 1, необходимо сначала изучить примечания к разделам и группам, а также к тексту товарных позиций. Исходя из этого, необходимо обратиться к примечаниям к группе 84 ТН ВЭД ЕАЭС. Согласно примечанию 1 (е) к группе 84 ТН ВЭД ЕАЭС, электромеханические бытовые машины со встроенным электродвигателем исключаются из группы 84 и включаются в товарную позицию 8509.

Таким образом, ОПИ № 1 воздухоочиститель исключается из группы 84, а ОПИ № 3 (а), предложенное декларантом, будет противоречащим и несостоятельным.

Согласно пояснениям к товарной позиции 8509, в данную товарную позицию включаются те виды бытовых машин, в которые встроен электродвигатель. Термин «бытовые

---

[2] Решение Арбитражного суда г. Тула от 23.08.2019 № А51-10140/2018 [Электронный ресурс] // Банк решений арбитражных судов. URL: https://ras.arbitr.ru/Document/Pdf/30970525-c627/ (дата обращения: 23.06.2021).

[3] Об утверждении единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза : решение Совета Евразийской экономической комиссии 16.07.2012 № 54 [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133133/ (дата обращения: 20.06.21).

машины» в данной товарной позиции означает устройства, обычно применяемые в быту[4].

В соответствии с примечанием 4 (к) к группе 85 ТН ВЭД ЕАЭС в товарную позицию 8509 включаются электромеханические машины, обычно используемые в быту, имеющие массу не более 20 кг.

Таким образом, основными аргументами таможни можно считать два следующих довода — это бытовое назначение товара и его масса не более 20 кг.

Суд, оценив доводы обеих сторон, принял решение признать заключение таможни о классификации товара верным, а в удовлетворении заявителя отказать.

Стоит сказать, несмотря на то что в международной практике принято классифицировать воздухоочистители в товарной позиции 8421, российская таможня считает более обоснованным его классификацию в позиции 8509.

В пояснениях к товарной позиции 8509, кроме прочих, упомянуты увлажнители и осушители воздуха бытовые. На наш взгляд, стоит включить в документ дополнительно очистители воздуха бытовые, что позволит избежать спорных вопросов.

Пример 2 (дело № А09-11589/2018)[5]. В данном судебном разбирательстве спор возникает между ООО «РУС-ФУДС», выступающим в качестве заявителя, и Брянской таможней.

Декларант задекларировал следующий товар: пеллеты, являющиеся полуфабрикатом для изготовления чипсов и снеков, изготовленные, главным образом, из картофельного крахмала и гранул с добавлением растительного масла, паприки и куркумы.

Стоит отметить, что в графе 31 представленной таможенной декларации был указан код 1905 90 550 0 в соответствии с ТН ВЭД ЕАЭС, ставка таможенной пошлины в данной подсубпозиции составила 10%, но не менее 0,1 евро за 1 кг. При проверке заявленных сведений таможня выразила несогласие с данным классификационным кодом и приняла решение о классификации товара в подсубпозиции 2005 20 800 0 ТН ВЭД ЕАЭС, в этом случае ставка таможенной пошлины составляет 12%, но не менее 0,06 евро за 1 кг.

Таможня приводит следующие доводы для доказательства правомерности своего решения.

Согласно примечанию 1 (а) к группе 20 ТН ВЭД ЕАЭС, в данную группу будут включаться только те овощи и фрукты, которые были изготовлены способами, которые не указаны в примечаниях к группам 07, 08 и 11 ТН ВЭД ЕАЭС. Таким образом, чтобы правильно классифицировать полуфабрикат для чипсов и снеков картофельный, необходимо изучить все способы изготовления, которые указаны в примечаниях и пояснениях к ТН ВЭД ЕАЭС, и решить, какой код присвоить спорному товару[6].

Необходимо сказать, что в группу 07 ТН ВЭД ЕАЭС будет включаться картофель, если он представлен в свежем, замороженном виде или же сваренный на пару, в т. ч. и подвергнутый замораживанию, а также нарезанный ломтиками [5].

Таким образом, согласно вышеуказанной информации, спорный товар исключается из группы 07 ТН ВЭД ЕАЭС.

---

[4] О Пояснениях к единой Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза : приложение № 1 к Рекомендации Коллегии Евразийской экономической комиссии от 07.11.2017 № 21 [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286168/ (дата обращения: 20.06.21).

[5] Решение Арбитражного суда Брянской области: от 06.05.2019 № А09-11589/2018 [Электронный ресурс] // Банк решений арбитражных судов. URL:https://ras.arbitr.ru/Document/Pdf/30970525-c627/ (дата обращения: 23.06.2021).

[6] Об утверждении единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза : решение Совета Евразийской экономической комиссии от 16.07.2012 № 54 [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133133/ (дата обращения: 20.06.21).

Следуя пояснениям к группе 11 ТН ВЭД ЕАЭС, в нее включаются сушеный картофель, представленный в виде муки тонкого или грубого помола, порошка, хлопьев или гранул, а также картофельный крахмал, что также исключает данный товар и из группы 11 ТН ВЭД ЕАЭС.

К группе 08 ТН ВЭД ЕАЭС картофель не относится.

Таким образом, следует сделать вывод, что полуфабрикат для чипсов и снеков картофельный был изготовлен методом экструзии, т. е. путем выдавливания, представлен в сушеном виде и определенной форме, является полуфабрикатом, а значит, еще не готов к употреблению и требует обжарки в масле. Исходя из вышеизложенного следует, что товар изготовлен способом, отличным от указанных в группах 07, 08 и 11, а значит, подлежит классификации в группе 20 ТН ВЭД ЕАЭС, а именно в товарной позиции 2005.

Необходимо также подвергнуть анализу доводы декларанта.

Аргумент заявителя о том, что товар необходимо классифицировать кодом 1905 90 5500 ТН ВЭД ЕАЭС, не имеет смысла, поскольку в товарной позиции 1905 не указано соответствующее наименование, т. е. полуфабрикаты для чипсов и снеков.

Довод декларанта о том, что на классификацию полуфабриката для чипсов и снеков картофельного будет влиять тот факт, что он изготовлен методом экструзии, несостоятелен по причине того, что, согласно ОПИ ТН ВЭД ЕАЭС, классификация товара сначала производится исходя из текста товарной позиции, а далее уже происходит выбор подсубпозиции. Декларант в пользу своего решения приводит Решение ФТС России от 14.01.2019 № 28 «О классификации в соответствии с единой Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза отдельных товаров», а именно п. 28.1 и 28.2. Мнение заявителя несостоятельно, поскольку в данных пунктах поименованы картофельные чипсы, готовые к употреблению, в то время как спорный товар является полуфабрикатом и не подлежит реализации в таком виде, а требует дальнейшей переработки [7].

Таким образом, суд решил признать доводы таможни о классификации товара верными, а в удовлетворении заявителя отказать.

Стоит отметить тот факт, что спорные моменты при классификации товаров возникают по ряду причин.

1. Наличие противоречий в терминах и определениях, указанных в примечаниях и пояснениях к ТН ВЭД ЕАЭС, что вызывает различные толкования при определении классификационного кода.

Например, в группе 85 ТН ВЭД ЕАЭС упоминаются «бытовые машины», а в группе 84 ТН ВЭД ЕАЭС представлены «небольшие бытовые приборы с фильтрами воздуха». Таким образом, возникает вопрос, под какую категорию будут попадать бытовые воздухоочистители.

2. Желание некоторых участников ВЭД уклониться от уплаты более высоких таможенных пошлин в пользу более низких [2].

В целях совершенствования классификации и идентификации отдельных групп товаров (воздухоочистители и полуфабрикаты для чипсов и снеков) можно привести следующие рекомендации:

- включение в базу предварительных решений кодов выше изученных спорных товаров, согласно ТН ВЭД ЕАЭС;
- включение в Приказ ФТС России от 14.01.2019 № 28 пунктов, дающих полное разъяснение как участникам ВЭД, так и таможенным органам по классификации воздухоочистителей и полуфабрикатов для чипсов и снеков;
- формирование общей базы классификационных решений, которая будет доступна всем участникам ВЭД в открытом доступе;

- унификация терминологии, применяемой в ТН ВЭД ЕАЭС, с терминологией, указанной в стандартах.

Следует отметить, что участникам внешнеэкономической деятельности рекомендуется обращаться в таможенные органы за предоставлением государственной услуги по принятию предварительных классификационных решений спорных товаров в соответствии с Приказом ФТС от 16.04.2020 № 375 «Об утверждении Административного регламента Федеральной таможенной службы по предоставлению таможенными органами государственной услуги по принятию предварительных решений о классификации товаров в соответствии с единой Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза» [6].

Резюмируя изложенное, можно сделать вывод о том, что для правильной классификации товаров в соответствии с ТН ВЭД ЕАЭС необходимо внимательно изучать примечания к разделам, группам, товарным позициям и подсубпозициям, обращаться за необходимой информацией в пояснения к ТН ВЭД ЕАЭС, обращать внимание на формулировки наименований товарных позиций и подсубпозиций, а также учитывать признаки, характеристики и свойства декларируемых товаров и варианты их проявления.

Литература

1. *Алексеева Н. Н.* Исследование подходов к классификации по ТН ВЭД ЕАЭС отдельных товаров в государствах Евразийского экономического союза // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2018. № 6. С. 15.

2. *Андреева Е. И.* Об оспаривании решений о классификации товаров // Компетентность. 2019. № 9. С. 55–59.

3. *Андреева Е. И.* Проблемы классификации и таможенного регулирования ввоза машин и механизмов // Российский экономический вестник. 2017. № 10. С. 23.

4. *Бакаева О. Ю.* Ответственность таможенных органов и их должностных лиц: вопросы судебной практики // Судья. 2018. № 9. С. 40–44.

5. *Веселова П. П.* Классификация товаров как инструмент регулирования международной торговли // Товаровед продовольственных товаров. 2015. № 7. С. 67–71.

6. *Нестеров А. В.* Таможенно-классификационные правоотношения // Административное право и процесс. 2015. № 1. С. 23–27.

7. Продовольственные товары. Термины и определения в таможенных целях : учебное пособие / Е. В. Красильникова, Л. В. Кучинская, Е. И. Андреева и др. М. : Изд-во Российской таможенной академии. 2014. 92 с.

Проблемы противодействия преступности в сфере незаконного оборота наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров в сети Интернет

Соколова Анна Владимировна, курсант 4-го курса факультета подготовки сотрудников для следственных подразделений (специалитет) Санкт-Петербургского университета Министерства внутренних дел Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); e-mail: Annasokolova.2000@mail.ru

Научный руководитель:
Долгаев Виктор Викторович, доцент кафедры предварительного расследования Санкт-Петербургского университета Министерства внутренних дел Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); e-mail: kto-to795@yandex.ru

Аннотация
В данной статье рассматриваются социальное явление «наркотизм» на современном этапе развития общества, его влияние на состояние преступности в сфере незаконного оборота и динамику ее развития, а также проблемы противодействия преступности в сфере незаконного оборота наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров. Данные проблемы вызваны развитием новых способов сбыта, которые осуществляются на просторах сети Интернет. По мнению автора, одной из причин, поспособствовавших развитию незаконного сбыта бесконтактным способом, а также путем использования IT-технологий, выступила пандемия.
Ключевые слова: незаконный оборот, пандемия, наркотические средства, Интернет, IT-технологии, бесконтактная доставка, противодействие

Problems of Combating Crime in the Field of Illicit Trafficking of Narcotic Drugs, Psychotropic Substances and Their Precursors on the Internet

Anna V. Sokolova, Cadet of the 4th year of the Faculty of Staff Training for Investigative Units (specialty) Saint Petersburg University of the Ministry of the Interior of the Russian Federation (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: Annasokolova.2000@mail.ru

Academic Supervisor:
Victor V. Dolgaev, Associate Professor, the Department of Preliminary Investigation, the St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in Jurisprudence; e-mail: kto-to795@yandex.ru

Abstract
This article examines the social phenomenon of “narcosis” at the present stage of the society’s development, its impact on the state of crime in the field of illicit trafficking, the dynamics of its development, as well as the problems of countering crime in the field of illicit trafficking of narcotic drugs, psychotropic substances and their precursors. These problems are caused by the development of new methods of sale, which are carried out on the Internet. According to the author, the pandemic was one of the reasons that contributing to the development of illegal sales in a non-contact mode, as well as via the employment of IT technologies.

Keywords: illegal traffic, pandemic, narcotic drugs, the Internet, IT-technologies, in a non-contact mode, counteraction

Современному обществу присуще такое социальное явление, как наркотизм. Согласно большому юридическому словарю, данное явление представляет собой совокупность антиобщественных деяний (лиц, их совершивших), обусловленных болезненной зависимостью человеческого организма от постоянного приема наркотических средств (наркоманией)[1]. История развития наркомании кроется в далеком прошлом. Самые первые упоминания о наркотических веществах содержатся в письменах шумеров. Использование наркотических средств, а точнее растений, которые их содержали, было актуально при проведении религиозных обрядов. В отечественной истории еще жрицы славянских племен использовали различные сильнодействующие вещества с целью лечения и способа введения человека в транс. Безусловно, сейчас трудно сказать, что за вещества это были. Предположительно грибы, растения, ягоды, мхи. Первая аптека в Москве была открыта в 1581 г., основателем которой являлся английский медик Джеймс Френч. Именно он впервые привез опиум, с которым уже давно была знакома вся Европа. После Первой мировой войны, а затем революции кокаин и морфий играли роль обезболивающих, военно-полевая медицина держалась в основном на этих двух медикаментах, ими же лечили еще и онкологические заболевания. Со временем морфий начала принимать элита в поисках вдохновения, что повлияло на спад культурных ценностей, стали отрицаться все религиозные постулаты, из-за чего употребление наркотиков ничем не запрещалось.

Наркомания продолжала развиваться в период 70–80-х гг. XX в., сопровождаемый разрушением тоталитарного строя, появлением свобод, войной с Афганистаном, который за 1980-е гг. стал одним из ведущих производителей опия в мире: за десять лет — с 1980 по 1990 г. производство опия возросло с 200 до 1570 т. в год [3, с. 75]. Затем акцент переходит на «дорогие» наркотики (опиум, героин). Появляется мода на наркотические средства. В период 1990–2000 гг. наблюдается «всплеск» заболеваемости населения наркоманией (см. рис. 1).

Рис. 1. Заболеваемость населения наркоманией (на 100 тыс. населения)[2]

[1] Большой юридический словарь [Электронный ресурс]. URL: https://gufo.me/dict/law (дата обращения: 04.10.2021).
[2] Источник: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/13721 (дата обращения: 04.10.2021).

С 1990 по 1995 гг. количество состоявших на учете больных увеличилось более чем в два раза. Показатели за 1990 и 2000 гг. рознятся почти в десять раз, что обуславливается также распадом СССР и вытекающими из этого последствиями. С 2005 по 2010 гг. динамика особо не прослеживается, средний показатель лиц, состоящих на учете, составляет около 230 чел. (на 100 тыс. населения). После 2010 г. наблюдается значительный «спад» (см. рис. 2).

Рис. 2. Заболеваемость населения наркоманией (на 100 тыс. населения)[3]

На данный же момент в нашей стране 13 млн чел. относятся к категории тех, кто периодически употребляют психоактивные вещества, из них 5 млн — на постоянной основе[4]. К сожалению, основу наркозависимых составляет молодежь в возрасте от 16 до 24 лет. Статистические данные по наркомании среди подростков в России говорят о том, что больше половины мальчиков и около 20% девочек из учащихся в средних и старших классах общеобразовательных школ хотя бы раз пробовали психотропные вещества. Среди подростков в возрасте 13–16 лет 40% мальчиков и 16% девочек продолжают употреблять данного рода вещества (кто периодически, кто регулярно). Последствия данного явления носят весьма плачевный характер. Количество молодых людей и девушек в возрасте от 15 до 34 лет, умерших от употребления наркотических средств, на данный момент составляет 50–60 тыс. чел. в год[5]. В связи с наличием и стабильным развитием рассматриваемого в данной работе социального явления активно развивается и преступность в сфере незаконного оборота наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров, используя все новые и новые способы. В структуре преступности удельный вес преступлений в сфере незаконного оборота наркотических средств характеризуется стабильностью. Анализируя доклад о наркоситуации в Российской Федерации за 2020 г., приведенный государственным антинаркотиче-

[3] Источник: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/13721 (дата обращения: 04.10.2021).

[4] Статистика наркомании в России. 2020–2021 гг. // Сайт ООО «Здравница»: URL: https://narcorehab.com/articles/statistika-narkomanii-v-rossii-2020-2021/ (дата обращения: 04.10.2021).

[5] Там же.

ским комитетом[6], и доклад «Состояние преступности в России за январь — декабрь 2020 года»[7] Генеральной прокуратуры, обстоятельства выглядят следующим образом.

Всего за 2020 г. зарегистрировано 189,9 тыс. преступлений в сфере незаконного оборота, что говорит о стабильности массива данного вида преступлений, если сравнивать с показателями 2019 г. Сбыт составляет 112,3 тыс. случаев (почти 60% от всех наркопреступлений), из которых более 20% от общего числа пришлось на деяния, совершенные с использованием IT-технологий.

К сожалению, за последнее время преступность в данной сфере набирает обороты, приобретая при этом свойство латентности. Фактором развития данного свойства в последнее время выступила пандемия, потому что стали появляться новые способы сбыта, а именно бесконтактный с применением IT-технологий.

На сегодняшний день наркоторговля активно дислоцируется на просторах Интернета: приложения, социальные сети, Даркнет-рынки, зашифрованные каналы связи (Telegram, WhatsApp, и др.). Интернет-магазины имеют достаточно простой интерфейс, что также говорит о доступности приобретения запрещенных веществ в сети Интернет. Данные интернет-магазины реализуют свою деятельность также и на анонимных серверах, платеж в данном случае осуществляется через электронный кошелек, используется и криптовалюта [1, с. 75]. Клиент, найдя на сайте интересующий его товар, совершает оплату, например, через «Яндекс-кошелек» или «QiWiкошелек». Данные операции, выполняющиеся в рамках Сети, а соответственно, под юрисдикцией финансовых организаций, операторов платежных систем, банков и т. п., отражаются в интернет-трафике, доступном провайдеру, Роскомнадзору и иным контролирующим структурам, что предполагает особую форму их анонимизации [2, с. 20]. Факт регистрации аккаунта субъекта преступления на третье лицо не исключен.

Выявить организаторов «цепочки» сбыта весьма трудно, так как, во-первых, участники наркобизнеса могут просто не знать друг друга, во-вторых, организаторы покупают IP-адреса и мобильные номера. Полученный доход проходит через несколько платежных систем, отследить последовательность которых весьма затруднительно.

После оформления заказа необходимо доставить товар. В данном случае есть несколько вариантов. В последнее время, учитывая меры, применяемые с целью недопущения распространения коронавирусной инфекции, популярность возросла у бесконтактной доставки.

Например, лицо вызывает такси с целью передачи какого-то незапрещенного товара (подарочный пакет / коробка или иное), в котором будет спрятано наркотическое средство, и отправляет по адресу нахождения заказчика. Все трое лично не знают друг друга и виделись максимум один раз, при этом водитель такси вряд ли мог предположить, что именно везет.

Получение товара также возможно и иными способами.

1. Тайник (информацию о месте нахождения товара заказчик может получить по мессенджеру, в котором используется сквозное шифрование, не позволяющее установить содержание переписки).

2. Почтовое отправление. Данный способ носит весьма спорный характер. Так или иначе, посылки проходят контроль, что говорит о риске обнаружения запрещенного

[6] Доклад о наркоситуации в Российской Федерации за 2020 год [Электронный ресурс] // Государственный антинаркотический комитет. URL: https://prim-hasan.ru/assets/files/OfInformation/Komissii_aXMP/Narkotiki-2020_RF-doklad.pdf (дата обращения 04.10.2021).

[7] Состояние преступности в России за январь — декабрь 2020 года [Электронный ресурс] // Главное управление правовой статистики и информационных технологий. URL: https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2021/02/december.pdf (дата обращения 05.10.2021).

вещества. Однако в период пандемии, а именно весной 2020 г., активно использовался данный способ. Наркотические средства отправлялись совместно с такими посылками, как партии масок, перчаток. Так, например, в апреле 2020 г. в Великобритании пограничный контроль обнаружил четырнадцать килограммов кокаина в партии масок. Злоумышленники рассчитывали на то, что данную категорию не будут досконально проверять на наличие предметов, запрещенных в обороте, в связи со сложившейся эпидемиологической обстановкой.

Специфика расследования преступлений в сфере незаконного оборота наркотических средств с помощью сети Интернет заключается в следующем. Данные операции осуществляются через мессенджеры (например, WhatsApp, Viber, Telegram и др.). Если до недавнего времени органы предварительного следствия могли посмотреть переписку, реализовав свое право, то в данной ситуации это невозможно. Связано это с тем, что программы для мгновенной передачи сообщений используют различные протоколы шифрования. Так, например, наиболее популярные на данный момент мессенджеры используют сквозное шифрование. Это говорит о том, что никто не владеет информацией, какой именно используется код в данной переписке (ни разработчик, ни сами лица, ведущие переписку, ни органы предварительного расследования). Также лицо может задать определенное время, по истечении которого переписка и все находящиеся в ней материалы удалятся, так, например, при создании секретного чата в Telegram. Таким образом можно удалять информацию хоть каждый день, и никто не сможет узнать содержание переписки, даже завладев телефоном.

В качестве еще одной особенности можно выделить интернет-браузер Tor. Это своего рода теневая сторона сети Интернет, сайты которой не могут быть заблокированы Роскомнадзором. В настоящее время существует несколько таких браузеров. Все они обеспечивают анонимность, то есть лицо может скрытно выйти в сеть Интернет и посетить интересующий его сайт, не оставив при этом «следов». Тем самым преступник получает возможность совершать любые действия в теневой стороне Интернета, размещать любой товар, в том числе и наркотические средства, психотропные вещества, аналоги и прекурсоры, тем самым лишая правоохранительные органы возможности контроля. Не исключен и факт использования злоумышленниками поддельных документов. В данной ситуации на торговой площадке сети Интернет по документам может быть размещен один товар, а в натуре получен другой.

Таким образом, очень сложно отследить процесс передачи, а также уличить лицо. Однако смоделируем ситуацию, при которой переписка с соответствующим содержанием сохранилась. Она будет являться возможным доказательством, но в данном случае возникает проблема процессуального оформления, его признания и приобщения к материалам дела по преступлению, совершенному в сфере незаконного оборота наркотических средств с использованием информационных технологий. В чем же прослеживается ее выражение?

К сожалению, на данный период времени согласно законодательству нельзя определить «авторство» переписки. Никто не знает, написана она лицом собственноручно, иным лицом, завладевшим телефоном, или вовсе путем обмана и проведения ряда «хакерских» операций. Ситуация может обстоять иным образом: использование никнейма (псевдонима), при котором установить причастность лица стремится к нулю.

Как отметил С. В. Тимофеев, защита человека, граждан и общества от преступных посягательств в виде наркопреступности в виртуальном пространстве сети Интернет характеризуется специфичностью проведения оперативно-разыскных мероприятий, использования сил, методов и средств оперативно-разыскной деятельности в борьбе с организованными проявлениями преступности [4, с. 177]. Все это говорит о существующей

проблеме противодействия. Однако на сегодняшний день оперативными подразделениями используется ряд мероприятий.

В данном случае речь идет о целевом поиске, то есть мониторинге сайтов, которые можно отнести по ранее известной информации к перечню сайтов, связанных со сбытом запрещенных средств и веществ, и нецелевом поиске (по-другому называют глайдинг). Здесь происходит установление объектов, которые могут иметь отношение к наркотическим средствам и психотропным веществам. Стоит упомянуть про тематический способ. Способ, при котором поступила оперативная информация, которую необходимо проверить и в последующем подтвердить либо опровергнуть. И персонифицированный поиск, осуществляемый в отношении конкретного лица либо преступной группы, если она есть.

Подводя итог вышесказанному, стоит отметить, что в настоящее время механизм противодействия преступлениям, совершаемым в сфере незаконного оборота наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров, развит не в полном объеме. Весьма сложно найти доказательства, установить субъект, «распутать клубок событий» Всемирной паутины, дабы доказать причастность виновного. На данный момент этот вопрос не отработан в полной мере ни с точки зрения законодательства (вопрос об авторстве переписки), ни с точки зрения тактической деятельности сотрудника (отработка алгоритма действий при расследовании таких преступлений), на что указывает динамика рассматриваемого вида преступлений. В сложившейся ситуации немалую роль играет личность преступника. Дабы оказать ему противодействие, необходимо улучшить свои навыки в информационной сфере и сфере компьютерных технологий, тем самым опережая преступника, просчитать его действия, разработать и внедрить программу, благодаря которой можно будет определять местоположение лица, создавшего сайт, на котором осуществляется сбыт, или его настоящее имя, а при использовании им никнейма, установить доступ к переписке, определить схему переводов денежных средств, способы транспортировки нелегального товара, не нарушая при этом права и свободы.

Литература

1. *Алешина-Алексеева Е. Н.* Значение криптовалюты, цифрового права и иного имущества для определения злостного уклонения от погашения кредиторской задолженности // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2020. № 4 (88).

2. *Введенская О. Ю.* Способ незаконного сбыта наркотических средств с использованием сети Интернет и телекоммуникационных технологий // Вестник Краснодарского университета МВД России. 2020. № 2 (48).

3. *Лалетин Ю. П.* Глобальное измерение регионального конфликта (на примере Афганистана) : учебное пособие / Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России. Москва, 2008. 145 с.

4. *Тимофеев С. В.* Состояние и динамика сбыта наркотиков, осуществляемого с использованием информационно-телекоммуникационных технологий // Научный дайджест Восточно-Сибирского института МВД России. 2020. № 3 (6).

Принудительные меры воспитательного воздействия: проблемы применения

Шадерков Александр Александрович, магистрант 1-го курса кафедры уголовного права и процесса, программа «Уголовно-правовые и уголовно-процессуальные основы противодействия преступности», Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России), Санкт-Петербургский институт (филиал) (Санкт-Петербург, Российская Федерация); e-mail: a_shaderkov@mail.ru

Научный руководитель:
Ксендзов Юрий Юрьевич, доцент кафедры уголовного права и процесса Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России), Санкт-Петербургский институт (филиал) (Санкт-Петербург, Российская Федерация), к. юр. н.;
e-mail: yksendzov@mail.ru

Аннотация
В статье комплексно рассматриваются вопросы применения принудительных мер воспитательного воздействия в отношении несовершеннолетних в Российской Федерации. Автором анализируется правовая природа принудительных мер воспитательного воздействия, а также условия их применения. Помимо этого, в статье детальному анализу подвергается содержание каждой принудительной меры воспитательного характера, а также условия и порядок их отмены. На основании проведенного исследования автор приходит к выводу о необходимости и целесообразности совершенствования уголовного закона в этой части.
Ключевые слова: принудительные меры воспитательного воздействия, преступление, несовершеннолетние, уголовная ответственность

Coercive Measures of Educational Influence: Issues of Application

Alexander A. Shaderkov, Student MB of Criminal Law and Process Department, “Fundamentals of Crime Prevention in Criminal Law and Process”, All-Russian State University of Justice (RLA of the Ministry of Justice of Russia) (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: a_shaderkov@mail.ru

Academic Supervisor:
Yuri Y. Ksendzov, Associate Professor of the Criminal Law Department of All-Russian State University of Justice (RLA of the Ministry of Justice of Russia) (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in Jurisprudence; e-mail: yksendzov@mail.ru

Abstract
The article comprehensively considers the issues of applying coercive measures of educational influence on minors in the Russian Federation. The author analyzes the legal nature of coercive measures of educational influence, as well as the conditions of their application. Besides, the article provides the detailed analysis of the content of each coercive measure of educational influence, as well as the conditions and procedure for their cancellation. Building on the research findings the author draws the conclusion about the necessity and expediency of perfection of the criminal law in this part.

Keywords: coercive measures of educational influence, crime, minors, criminal liability

Проблема преступности несовершеннолетних всегда была одной из самых важных, поскольку непосредственно связана с дальнейшим развитием общества. Не потеряла она своей злободневной актуальности и сегодня.

Статистические данные за последние два года указывают на то, что в абсолютном выражении количество преступлений, совершенных несовершеннолетними, сократилось. В то же время, согласно сводным статистическим сведениям Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации (далее — сводные статистические сведения) о состоянии судимости в России за 2019 и 2020 гг., их доля в структуре общей преступности по-прежнему составляет приблизительно 3% от общего числа преступлений (2,76% и 2,81% — в 2020 г. и 2019 г. соответственно), что не позволяет оптимистично утверждать о снижении уровня подростковой преступности[1].

Государство, определяя основные направления уголовно-правовой политики, стремится минимизировать применение карательных мер в отношении оступившихся молодых людей, по-особенному подойти к вопросам назначения уголовного наказания таким лицам в силу несформированности их как личности. В частности, особенности уголовной ответственности несовершеннолетних регламентируется в специальной гл. 14 Уголовного кодекса РФ (далее — УК РФ)[2].

Закрепленный в данной главе институт принудительных мер воспитательного воздействия, на первый взгляд, должен стать приоритетной формой разрешения социально-правового конфликта с участием несовершеннолетнего, что соответствовало бы принципам гуманизма, справедливости и экономии уголовной репрессии [3, с. 71].

В то же время освобождение несовершеннолетних от уголовной ответственности и наказания с применением принудительных мер воспитательного воздействия порождают плюрализм мнений в научном сообществе.

Спорным является вопрос о правовой природе принудительных мер воспитательного воздействия. УК РФ предусматривает принудительные меры и как альтернативу уголовной ответственности несовершеннолетних, и как возможный вариант при освобождении от наказания.

С нашей точки зрения, принудительные меры воспитательного воздействия обладают ярко выраженными признаками, характеризующими меры уголовно-правового характера. Во-первых, о вышесказанном свидетельствует тот факт, что они применяются в связи с совершением лицом, не достигшим совершеннолетия, преступления. Во-вторых, причиной таких утверждений выступает фактическое осуждение несовершеннолетнего, пусть и с освобождением от наказания и применением предусмотренных воспитательных мер. В-третьих, содержание данных мер, установленное в ст. 91 УК РФ, свидетельствует о том, что они имеют ярко выраженный ограничительный характер прав человека, что свойственно именно в реализации уголовно-правовой ответственности.

При назначении принудительных мер воспитательного воздействия в качестве альтернативы уголовной ответственности возникают существенные противоречия, ведь сами меры подразумевают ограничение неких прав, возложение определенных обязанностей, однако сам институт освобождения от ответственности как таковой предусматривает освобождение лица от всех неблагоприятных последствий совершения правонарушения [6, с. 93].

Но сам термин «принудительные» указывает на то, что различного рода ограничения и обязанности в отношении несовершеннолетнего лица носят характер государственного

---

[1] Судебный Департамент при Верховном Суде Российской Федерации : официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: http://www.cdep.ru/index.php?id=79 (дата обращения: 29.10.2021).

[2] Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ, ред. от 01.07.2021 [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=389325&dst=100055#ny00opS8QC6UGPHt (дата обращения: 29.10.2021).

принуждения. Таким образом, можно сделать вывод, что в отношении юридической природы принудительных мер сам УК РФ закладывает терминологические противоречия. Ведь если воспринимать их в качестве уголовно-правовых мер, то освобождение от уголовной ответственности должно исключать их применение к несовершеннолетним. Если отрицать уголовную природу такого института, то меры воспитательного воздействия не могут применяться при замене уголовного наказания.

Достаточное количество спорных и обсуждаемых моментов возникает и при анализе оснований освобождения от уголовной ответственности, закрепленных в гл. 11 УК РФ. На сегодняшний день вышеназванная глава содержит пять оснований освобождения лица, совершившего преступление, от уголовной ответственности. При этом стоит отметить, что такие основания в полной мере отражают саму суть и специфику данного уголовно-правового института, за исключением одного — судебного штрафа, по следующим причинам.

Все основания, сосредоточенные в указанной главе, не предполагают наступление каких-либо неблагоприятных последствий для освобожденного от уголовной ответственности лица. Законодатель справедливо ставит уже понесенные неблагоприятные последствия в качестве основания для освобождения от ответственности. Так, основание в виде примирения с потерпевшим предусматривает возможность освободить виновное лицо в случае, если оно уже примирилось с потерпевшим и загладило причиненный вред.

Таким образом, исключением из всех оснований, предусмотренных гл. 11 УК РФ, как раз таки является только освобождение с назначением судебного штрафа, которое предусматривает выплату денежного взыскания по решению суда уже после освобождения от наказания. Неоднозначная природа данного основания, возложение некой обязанности уже после освобождения от уголовной ответственности являются поводами для критики субинститута судебного штрафа в научных кругах [2, с. 50].

Однако если сопоставлять с этой точки зрения общие основания и специально предусмотренные законом в отношении несовершеннолетних, то еще раз обнаруживаются их неоднозначная юридическая природа и внутренние противоречия уголовного закона.

Недостаточная четкость регламентации исследуемого института содержится и в самих основаниях, при которых несовершеннолетнее лицо может быть освобождено от уголовной ответственности. Общие же основания достаточно четко устанавливают те условия, при выполнении которых лицо подлежит освобождению от обязанности претерпевать негативные последствия.

Однако такого нельзя сказать о принудительных мерах воспитательного воздействия в отношении несовершеннолетних. Ст. 90 УК РФ, по сути, включает в себя три условия их применения в качестве альтернативы уголовной ответственности. Первое условие касается возрастного ценза и заключается в несовершеннолетии лица, совершившего преступление, то есть, согласно ч. 1 ст. 87 УК РФ, лицу на момент совершения преступления должно исполниться 14 лет и оно не должно достичь полного совершеннолетия. В случаях, указанных в ст. 96 УК РФ, суду предоставлено право применить принудительные меры воспитательного воздействия также к лицам в возрасте от 18 до 20 лет.

Вторым условием, отраженным в ст. 90 УК РФ, выступает категория преступлений, совершенных несовершеннолетними. Такими в части первой вышеназванной статьи являются преступления небольшой и средней тяжести, что в целом коррелируется с положениями уголовного закона, регламентирующими общие основания освобождения от уголовной ответственности.

Третьим и заключительным условием является гипотетическая возможность исправления осужденного при помощи принудительных мер воспитательного воздействия. Сто-

ит подчеркнуть, что первые два условия носят объективный характер, в то время как последнее условие — оценочный.

Немало споров в науке уголовного права возникает и по ключевому моменту рассматриваемого института, а именно по самому содержанию таких мер, установленных ст. 91 УК РФ.

Предупреждение, как первая из возможных представленных УК РФ мер воспитательного воздействия, заключается в разъяснении несовершеннолетнему негативных последствий совершенного преступного деяния, а также тех последствий, которые ожидают лиц, повторно совершивших такое преступление. Такая мера является наиболее мягкой, и ее сложно назвать эффективной, поскольку трудно понять, каким образом с помощью данной меры можно оказать воздействие на несовершеннолетнего [1, с. 128]. Это обусловлено тем, что такая мера не возлагает на несовершеннолетнего никаких обязанностей, фактически несовершеннолетнему лишь напоминается о необходимости соблюдать установленные уголовным законом запреты. Представляется, что данная мера может иметь значение только в сочетании с другими, поскольку ч. 3 ст. 90 УК РФ предусматривает возможность назначения как одной, так и сразу нескольких принудительных мер воспитательного воздействия.

Следующей мерой, предусмотренной УК РФ, выступает передача несовершеннолетнего лица, освобожденного от ответственности, под надзор родителей или лиц, их заменяющих, либо специализированного государственного органа. Первенствующим недостатком указанной меры, по нашему мнению, является то, что она также не возлагает никаких обязанностей и негативных последствий на само лицо, совершившее преступление, а лишь обременяет его законных представителей. При этом необходимо отметить, что такое возложение обязанности по воспитанию и контролю за ребенком уже закреплено Конституцией РФ (ч. 2 ст. 38) и Семейным кодексом РФ (ст. 63), то есть вышеуказанная мера не выводит взаимоотношения между родителями или же лицами, их заменяющими, и самими несовершеннолетними за рамки семейно-правовых [5, с. 108]. Целесообразность существования такой меры обоснованно ставится под сомнение, поскольку законные представители изначально не проявили должной осмотрительности и усердия при осуществлении воспитания несовершеннолетнего, раз он совершил преступление. По сути, данная мера также превращается в повторное напоминание законным представителям об их обязанностях.

Стоит подчеркнуть, что уголовный закон не возлагает никаких дополнительных санкций на родителей, лиц, их замещающих, либо на специализированные органы в случае, если они повторно должным образом не справятся со своими обязанностями и несовершеннолетний, находящийся под присмотром, снова совершит преступление. В это же время как за нарушение внешне схожих обязанностей в рамках одного из видов мер пресечения в виде присмотра за несовершеннолетним обвиняемым ст. 105 УПК РФ устанавливает денежное взыскание в размере до 10 тыс. руб. Однако введение каких-либо штрафных санкций в рамках невыполнения обязанностей родителей или иных субъектов по надзору невозможно, поскольку таковые будут выступать мерами уголовно-правового характера, притом что такие меры могут применяться к субъекту лишь в связи с совершением преступления.

Обязанность загладить причиненный вред выступает третьим видом принудительных мер воспитательного воздействия, при назначении которого, стоит отметить, ч. 3 ст. 91 УК РФ предусматривает в обязательном порядке учитывать наличие трудовых навыков у несовершеннолетнего, а также его имущественное положение. При этом, согласно сводным статистическим сведениям за 2020 г., доля несовершеннолетних, совершивших преступления, осуществляющих какую-то трудовую деятельность, составляет

всего чуть более 3% от всех осужденных лиц, что нивелирует перспективность данной меры[3].

Достаточно эффективной с содержательной стороны выглядит принудительная мера воспитательного воздействия в виде ограничения досуга и установления особых требований к поведению несовершеннолетнего. Она предусматривает ограничения в виде запрета на посещение определенных мест, воспрещение использовать отдельные формы досуга несовершеннолетнего, ограничение на пребывание вне своего места проживания после определенного времени суток, а также запрета выезда в другие места без соответствующего разрешения.

Однако, по нашему мнению, отсутствие исчерпывающего перечня мер, которые могут применяться к несовершеннолетнему, выступает существенным недостатком, поскольку все уголовно-правовые запреты должны быть абсолютно определены и строго регламентированы законом [4, с. 130]. Еще одним изъяном указанной принудительной меры воспитательного воздействия выступает схожесть содержательного аспекта, с одной стороны, с наказанием в виде ограничения свободы, а с другой стороны, с обязанностями, которые налагаются на лицо при его условном осуждении. В такой ситуации сложно понять, как мера, схожая с наказанием, может привести к освобождению от ответственности или наказания.

Стоит отметить, что в ч. 3 ст. 90 УК РФ для таких мер, как передача под надзор родителей и ограничение досуга, установлены сроки, на протяжении которых предусмотренные ограничения могут применяться. Совершенно логично, что законодатель дифференцировал минимально и максимально возможные сроки и связал их с характером и степенью общественной опасности преступления, то есть с их категорией.

Так, в случае совершения несовершеннолетним преступления небольшой тяжести принудительные меры устанавливаются на срок от 1 месяца до 2 лет, а при совершении преступления средней тяжести — от 6 месяцев до 3 лет соответственно. Впрочем, такая продолжительность выглядит необоснованно длительной, поскольку может превышать максимальные сроки наказания для несовершеннолетних. Например, такой вид наказания, как исправительные работы, назначается сроком до одного года, а ограничение свободы, сходное с мерой в виде ограничения досуга, — на срок до двух лет.

Фактически возложение на несовершеннолетнего внешне схожих с наказанием ограничений в качестве альтернативы ответственности или наказанию потенциально может превышать по сроку максимальный срок наказания, что не является верным.

Установление таких максимальных сроков применения принудительных мер воспитательного воздействия порождает потенциальные проблемы с последующим привлечением к ответственности несовершеннолетнего в случае, если принудительные меры будут отменены.

Одним из недостатков в регламентации данного института является отсутствие в УК РФ процедуры отмены принудительных мер воспитательного воздействия в том случае, если несовершеннолетнее лицо совершит в период их действия новое преступление, что предусмотрительно указано, например, при условном осуждении [3, с. 75].

Ч. 4 ст. 90 УК РФ предусматривает в качестве основания отмены принудительной меры воспитательного воздействия представление специализированного органа в случае, если несовершеннолетний систематически не исполняет те ограничения, которые были на него возложены. При этом в п. 32 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 01.02.2011 № 1 (в ред. от 29.11.2016) «О судебной практике применения законодатель-

[3] Судебный Департамент при Верховном Суде Российской Федерации : официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: http://www.cdep.ru/index.php?id=79 (дата обращения: 29.10.2021).

ства, регламентирующего особенности уголовной ответственности и наказания несовершеннолетних» указывается, что под систематическим неисполнением следует понимать «неоднократные (более двух раз) нарушения в течение назначенного судом срока применения принудительной меры воспитательного воздействия»[4]. На наш взгляд, в данном случае прослеживается логическая неточность, поскольку в УК РФ разграничиваются такие понятия, как «систематичность» и «неоднократность».

Ст. 94 УК РФ закрепляет, что сроки давности привлечения к уголовной ответственности несовершеннолетних сокращаются наполовину. Таким образом, сроки давности привлечения к уголовной ответственности по преступлениям небольшой тяжести составляют один год, средней тяжести — три года. Максимально предусмотренные сроки назначения принудительных мер составляют один и три года соответственно. Получается, что продолжительность данных мер по преступлениям небольшой тяжести вдвое превышает срок давности привлечения к уголовной ответственности, а по преступлениям средней тяжести соотносится как один к одному. Следовательно, при назначении сколько-нибудь существенного срока применения меры воспитательного воздействия в случае ее систематического неисполнения возможность привлечения подростка к уголовной ответственности после ее отмены сводится к нулю.

Кроме того, законодатель не установил возможности приостановления течения сроков давности принудительных мер воспитательного воздействия в случае уклонения от их исполнения, хотя в отношении уклонения от уплаты судебного штрафа в ч. 3 ст. 78 УК РФ данное правило предусмотрено. Стоит подчеркнуть, что само по себе возложение по своей природе уголовно-правовых мер на лицо, совершившее преступление, после истечения срока давности привлечения к ответственности является не совсем верным.

Проблема сроков давности не является единственной при детальном рассмотрении возможности отмены принудительных мер воспитательного воздействия. Действительная возможность отмены присутствует лишь у одной меры из четырех — ограничение досуга. Отменить предупреждение не представляется реальным, поскольку такая мера является по факту реализованной сразу после его вынесения, а также по той причине, что на несовершеннолетнего не возлагается никакой обязанности. Рассматривая меру воспитательного воздействия в виде передачи под надзор родителей или лиц, их замещающих, мы сталкиваемся с такой же проблемой, ведь обязанности возложены на других субъектов, а не на само несовершеннолетнее лицо, совершившее преступление. Таким образом, случая систематического неисполнения «несовершеннолетним» названной меры не может быть априори. Также фактически не существует возможности отмены и принудительной меры воспитательного воздействия в виде обязанности загладить вред. В данном случае препятствие к отмене такой меры кроется в «систематичности» неисполнения. Ведь неисполнение обязанности загладить вред проявляется в пассивном поведении несовершеннолетнего, т. е. это длящееся бездействие, которое невозможно признать систематическим.

Подводя итог, можно сказать, что наше государство выбрало путь гармонизации законодательства, в том числе и уголовного, что выражается и в отношении лиц, совершивших преступление в возрасте от 14 до 18 лет. Однако несовершенство законодательного регулирования и наличие существенных пробелов в регламентации такого института, как принудительные меры воспитательного воздействия, не позволяют в полной мере реализовать заданный ориентир уголовно-правовой политики. Количество случаев

[4] О судебной практике применения законодательства, регламентирующего особенности уголовной ответственности и наказания несовершеннолетних : постановление Пленума Верховного Суда РФ от 01.02.2011 № 1 (ред. от 28.10.2021) [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110315/ (дата обращения: 29.10.2021).

применения таких мер с каждым годом падает, что говорит о том, что правоохранительные органы и суды не готовы применять подобные меры, поскольку не видят данный вариант разрешения уголовного конфликта эффективным и полезным для общества.

Литература

1. *Благов Е. В.* Об освобождении от уголовной ответственности несовершеннолетних с применением принудительных мер воспитательного воздействия // Юридическая наука. 2017. № 4. С. 127–132.

2. *Джалилов М. Г.* Освобождение несовершеннолетних от уголовной ответственности и от наказания // The Scientific Heritage. 2019. № 41–3 (41). С. 50–52.

3. *Комаров М. А.* Освобождение несовершеннолетних от уголовной ответственности с применением принудительных мер воспитательного воздействия // Человек, общество и культура в XXI веке : Материалы Международной научно-практической конференции. В 5 частях, Белгород, 31 октября 2017 г. / под общей редакцией Е. П. Ткачевой. Белгород : Агентство перспективных научных исследований. 2017. С. 71–77.

4. *Латов В. Е.* Освобождение несовершеннолетних от уголовной ответственности // Open Innovation : Материалы Международной научно-практической конференции. В 2 частях, Пенза, 23 октября 2017 г. Пенза : Наука и просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2017. С. 129–131.

5. *Романова И. П.* Освобождение несовершеннолетних от уголовной ответственности по Уголовному кодексу РФ // Юридические и социально-педагогические аспекты профилактики правонарушений несовершеннолетних и молодежи : Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Елабуга, 17 апреля 2015 г. Елабуга : Мухаметгалиева Сафия Хамитовна, 2015. С. 107–110.

6. *Чан Т. Т. А.* Понятие освобождения несовершеннолетних от уголовной ответственности по законодательству Российской Федерации и Социалистической Республики Вьетнам // Евразийский союз ученых. 2015. № 10–6 (19). С. 92–95.

Administrative Consulting
Управленческое консультирование
Том 7. Выпуск № 4 (16)

Сетевой студенческий научный журнал
Выходит 4 раза в год
Все статьи рецензируются

Директор
издательско-полиграфического центра
Е. Ю. КНЯЗЕВ
Заведующий издательским отделом
Е. Г. ЗАКРЕВСКАЯ
Корректор:
Е. А. ЛЫСУНЕЦ
Верстка
А. Л. СЕРГЕЕНОК

Сдано в набор 14.12.2021.
Подписано к публикации 30.12.2021.

УЧРЕДИТЕЛЬ:
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).
Свидетельство о регистрации ЭЛ № ФС77-59415 от 22 сентября 2014 г.

Комплекс работ выполнен издательско-полиграфическим центром Северо-Западного института управления
Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
199004, Санкт-Петербург, 8-я линия В. О., д. 61
Тел. (812) 335-94-97