

# Вестник Московского университета

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Основан в ноябре 1946 г.

*Серия 21* УПРАВЛЕНИЕ  
(ГОСУДАРСТВО И ОБЩЕСТВО)

№ 4 • 2019 • ОКТЯБРЬ — ДЕКАБРЬ

Издательство Московского университета

*Выходит один раз в три месяца*

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### Глобальное управление

- Кудина М.В., Логунова Л.Б., Петрунин Ю.Ю.* Национальное образование в эпоху глобальной цифровой революции . . . . . 3
- Михайлова О.В.* Современное государственное управление в условиях виртуализации и расширения сетевого ландшафта публичной политики. . . . . 23
- Охотский Е.В.* Система международного антикоррупционного взаимодействия: правовые основы, принципы, приоритеты. . . . . 40

### Региональное управление

- Белюсова М.В.* Формирование бизнес-групп в сталелитейной промышленности Китая: случай Сталелитейной группы Баоу. . . . . 63
- Оборин М.С.* Направления повышения эффективности использования туристско-рекреационных ресурсов малых городов . . . . . 85

### Публикация документов

- Леонтьев Я.В.* Георгий Соломон о работе первого советского консульства в Гамбурге в 1918–1919 гг. . . . . 99

# CONTENTS

## **Global governance**

- Kudina M.V., Logunova L.B., Petrunin Yu.Yu.* National Education in the Era of the Global Digital Revolution . . . . . 3
- Mikhailova O.V.* Modern Public Administration in the Context of Virtualization and Expanding the Network Landscape of Public Policy . . . . . 23
- Okhotsky E.V.* System of International Anti-corruption Interaction: Legal Foundations, Principles, Priorities . . . . . 40

## **Regional Office**

- Belousova M.V.* Business Group Formation in China's Steel Industry: The Case of Baowu Steel Group . . . . . 63
- Oborin M.S.* Directions for Increasing the Efficiency of Using Tourist and Recreational Resources of Small Cities . . . . . 85

## **Publishing Documents**

- Leontiev Y.V.* George Solomon on the Work of the First Soviet Consulate in Hamburg in 1918–1919 . . . . . 99

## ГЛОБАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**М.В. Кудина, Л.Б. Логунова, Ю.Ю. Петрунин**

### **НАЦИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В ЭПОХУ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВОЙ РЕВОЛЮЦИИ**

Предметом исследования в статье является образование как динамическая система, как институт социализации, функционирующий в исторически конкретном социокультурном контексте. Целью исследования является определение базовых характеристик системы образования, соответствующей потребностям современного общества. В исследовании применялась трансдисциплинарная методология, основанная на принципах системности, эволюционизма, историзма, диалектики и общенаучных методах. Базовой гипотезой исследования является понимание образования как технологии программирования общественного сознания, как процесса производства человека, востребованного исторически конкретным обществом.

В системе образования вырабатываются и апробируются техники формирования определенного образа мира и человека, значимого для общества в целом, артикулируются принципы идентификации индивидов. Реформы в образовании инициируются историческим вызовом, новациями в экономике и политике, ответ на который невозможен без перестройки общественного сознания. В этих условиях школа становится своеобразной лабораторией социальных экспериментов, тестирующих значимость влияния возникающих новаций на общество, возможность и риски ответа. На основе анализа образования в проекте Просвещения индустриального общества в статье выявлены основания для построения модели современного образования, обозначены факторы, определяющие необходимость реформирования высшей и средней школы, изменения педагогической практики.

---

*Кудина Марианна Валерьевна* — доктор экономических наук, профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: Kudina@sra.msu.ru

*Логунова Людмила Борисовна* — кандидат философских наук, доцент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: logunovalb@sra.msu.ru

*Петрунин Юрий Юрьевич* — доктор философских наук, профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: petrunin@sra.msu.ru

**Ключевые слова:** образование, университет, образовательная среда, социальный отбор, научное сообщество, образовательная политика, национальная система образования, проект Просвещения, рациональность, креативность.

The subject of the study in this article is education as a dynamic system, an institution for promoting socialization, functioning in a specific socio-cultural context. The purpose of the study is to determine the key elements of an educational system adequate to the needs of the contemporary society. The authors employ a trans-disciplinary methodology based on the principles of consistency, evolutionism, historicism, dialectics and general scientific methodology. The study is based on the idea of education as a technology of public consciousness programming, a process of cultural production according to the demands of a specific society.

The educational system creates and appraises various techniques for shaping a certain image of the world and a person within it, a person within society, elaborates the principles of individual identity. Educational reforms are driven by historic challenges, political and economic transformations impossible without a shift in public consciousness. School becomes a sort of laboratory for social experimentation, testing the importance of innovations for society, the possibility of answering the new challenges and the potential risks. Based on the analysis of education in the Enlightenment project of industrial society the authors identify the foundations for a modern education model and the factors that determine the necessity of a transformation in higher and secondary school systems and in pedagogical practices.

**Keywords:** education, university, educational environment, social selection, scientific community, education policy, national education system, Enlightenment project, rationality, creativity.

Образование как динамическая система традиционно является центральной проблемой исследований в культурологии, философии, социологии, педагогике, которые в периоды социальных кризисов приобретают особую теоретическую актуальность и практическую значимость. Периодически возникающие дискуссии о реформах образования проявляют чрезвычайную значимость института образования как для отдельных индивидов, так и для общества в целом. Однако их непродуктивность во многом объясняется некорректностью постановки вопроса об образовании. Очевидно, что главная задача исследования системы образования в перспективе ее преобразования заключается в переосмыслении постановки проблемы, которая в значительной степени определяется контекстом исследования.

Базовой гипотезой данного исследования является понимание образования как технологии программирования общественного

сознания, как процесса производства человека, востребованного исторически конкретным обществом. Общество в данном случае понимается как сложная многоагентная самовоспроизводящаяся и самоорганизующаяся система с памятью. В памяти социальной системы символизируется устойчивый опыт адаптивного поведения ее агентов в динамической социокультурной среде. Системная функция образования заключается в аккумуляции, хранении и трансляции моделей адаптивного поведения индивидов, обеспечивающих целостность системы. Целью образования, в таком случае, становится сохранение целостности общества посредством внедрения в сознание индивидов моделей/образцов адаптивного поведения в данной социокультурной среде. Через систему образования действует механизм социального отбора, социальной селекции, социальной стратификации. В этом контексте формулировка проблемы «что такое образование?» трансформируется в аналитику смысла образования, в вопрос: «что значит образование для общества?».

Через аналитику смысла образования проясняется суть кризисных ситуаций, создаются сценарии будущего, отрабатываются технологии социальных преобразований. Таким образом школа становится своеобразной лабораторией социальных экспериментов, исследующих значимость влияния возникающих новаций на общество, опасность исторического вызова, возможность и риски ответа, а реформы системы образования становятся необходимым (и важнейшим!) компонентом проекта ответа. Школа в буквальном смысле превращается в «кузницу кадров», в которой создаются новые люди, способные создавать новое общество и жить в нем.

Исторический вызов, на который должно ответить общество, представлен технологическими новациями, новыми продуктами деятельности, значение и роль которых не ограничивается сферой их непосредственного применения. Инновации инициируют крупные технологические революции, которые приводят к радикальной смене социального устройства, системы образования, формированию новой социальной элиты, изменению состояния общественного сознания, трансформации принципов идентификации индивидов. Технологическая революция задает параметры производства человека новой общественной организации и поставяет способы его производства.

Система образования в любом обществе функционирует как социальный институт, производящий и реализующий образовательные программы, соответствующие потребностям данного общества. Компонентами ее наиболее развитой современной формы являются

ясли, детские сады, школы, вузы, университеты, академии, органы управления образованием. Характерные особенности системы образования и способ ее существования в обществе в значительной мере формируются определенной социокультурной средой. На ее изменения система образования реагирует преобразованием содержания знания, сменой методологии исследования, педагогическими реформами, и, в конечном счете, созданием новой парадигмы образования. Национальная система образования напрямую определяется государственным устройством и приоритетами данной страны, ее представлениями о своем настоящем и будущем. Ориентация на будущее задает *стратегию* реформ государственной образовательной политики, однако потребности настоящего ограничивают реформы образования *тактическими* (актуальными) задачами, целесообразностью их непосредственных решений. Эффективность образовательной политики определяется способностью общества разрешать сложившееся противоречие, обостряющееся в периоды исторических кризисов. В эти периоды институт образования становится важнейшим агентом социальных преобразований.

### **Техногенное общество и Проект Просвещения**

Крупнейшей инновацией Нового времени в Европе стало изобретение печатного станка и паровой машины. Эти наукоемкие (для своего времени) технические артефакты инициировали научно-технологическую революцию, в процессе которой радикально изменилась социокультурная среда, увеличились масштаб и динамика социальных коммуникаций, была разрушена сакральная зависимость человека от природы, переосмыслены принципы самопонимания и самореференции человека. Человек, вооруженный новыми технологиями, осознает себя «земным богом», творцом и хозяином земной жизни. Образцом социального поведения, культурными героями становятся ученые, инженеры, промышленники, художники, литераторы, новая социальная элита — созидатели техногенного общества, агенты диджитального социального отбора, способные разрушить адаптивные практики, ориентированные на сохранение традиционного общества. Именно они создают новую социальную среду, научную картину мира, мир технологий, который управляется и контролируется научным разумом, интеллектом человека. Разум предстает высшей инстанцией в проекте Просвещения, а рационализм — доминирующим образом мысли и состоянием сознания. Неразумие, «сон разума, порождающий чудовищ», осознается как болезненное состояние культуры, которое

преодолевается рациональными управленческими технологиями. Знаменитая формула Декарта «Я мыслю, следовательно, существую» представляет универсальный способ самореференции и самопознания человека. Базовые принципы системы образования и воспитания нового человека, разработанные авторами и издателями знаменитой французской Энциклопедии, стали философским обоснованием европейского проекта Просвещения.

### **Рациональность как принцип организации системы образования индустриального общества**

Статус разума в сциентистской картине мира масштабируется в национальных программах системы образования. Создается новая светская школа, которая специализируется на производстве рациональности как наукоемкого способа мышления, новой ментальной парадигмы, нового аргументативного дискурса. Миссией нового светского университета становится производство и распространение знания, научной и научно-популярной информации, знание понимается как общественное благо<sup>1</sup>.

Формируется университетская среда, задающая и транслирующая стандарты нового научного мышления в систему образования всех уровней. В новой системе образования формируются новые люди, новый образ жизни. Научность, доказательность, аргументация понимаются как непреременный атрибут социокультурных коммуникаций, как высшее достижение цивилизации, как критерий оценки эффективности функционирования социальных институтов. Знание воспринимается и функционирует как универсальный инструмент власти. Новая парадигма образования обеспечивает конкурентоспособность страны, поставляя на рынок труда работников требуемых квалификаций. Грамотность в Европе становится массовым явлением, чему способствовало изобретение печатного станка, книгопечатанья, доступность печатной продукции, и заинтересованность государства в развитии средств влияния на массовое сознание. Были созданы условия не только для распространения массового образования через учебные заведения, но и для самообразования.

Энциклопедия, научные и художественные произведения ее авторов существенным образом влияют на мировоззрение людей и самопонимание человека, а чтение Библии на национальном языке становится дополнительным мотивом массового стремления к об-

---

<sup>1</sup> Фулер С. Социология интеллектуальной жизни: карьера ума внутри и вне академии. М., РАНХиГС. 2018.

разованию. Формируется своеобразное сакральное отношение к тексту. Чтение дисциплинирует, организует, выстраивает процесс индивидуального мышления, изменяет аргументативный дискурс не только в сфере науки, но и на уровне обыденной жизни. Печатная продукция создает особое информационное пространство, включающее содержание информации, способы ее организации и распространения, инструменты влияния на общественное и индивидуальное сознание, оптику видения (конструирования) человеком мира. Организация (структура) печатного текста определяет оптику и логику организации реальной жизни индивидов.

Галактика Гутенберга<sup>2</sup> задает пространство формирования социальных институтов и методы их функционирования, специфику/структуру социальных коммуникаций и технологию управления ими. Школа становится доминирующим институтом социализации, массовым производством нового человека, создателя и обитателя нового буржуазного общества. В новой системе образования сходятся интересы различных социальных групп, государства, бизнеса и общества. В ней создаются и апробируются новые адаптивные технологии, обеспечивающие стабильность и управляемость новой иерархически организованной общественной жизни.

Новая парадигма образования, сформированная в изменяющемся социокультурном пространстве, становится ответом на технологический вызов, и не может быть понята вне этого контекста. Социокультурные потребности эпохи определяют содержание и структуру системы образования, рационализм в педагогике становится методикой социального принуждения, и даже легитимацией социальных репрессий. Антиисциентизм как реакция на универсалистские претензии науки рассматривается скорее как игры разума, локализованные во вненаучных формах культуры: в искусстве, морали, религии.

Диктатура разума (Вольтер) через систему образования проникает во все социальные институты. «Рационализм в данном случае понимается как образ мышления, определяющей характеристикой которого является обоснованность, аргументированность, доказательность. Разум, опирающийся на науку, становится судьей всех передвижений индивида в социальных коммуникациях. По лекалам научного знания формируются и другие институты, и их функции. Власть приобретает выраженные технологические характеристики: государственное устройство, образование и даже

---

<sup>2</sup> Маклюэн М. Галактика Гутенберга. Становление человека печатающего. М.: Академический проект, 2007.

церковь действуют в поле рационального сознания, системного понятийного мышления»<sup>3</sup>.

В проекте Просвещения была создана парадигма (модель) общеевропейского образования как способа производства человека рационального, сознательно выстраивающего линию своей жизни с ориентацией на законы (право), вменяемого участника «общественного договора», способного к обучению и самообучению, с устойчивым социально санкционированным паттерном поведения. Без преувеличения можно утверждать, что аттрактором европейской перестройки стала новая система образования, а ее продуктом «*Homo sapiens*» — человек обучающийся (добавим, и обучаемый). Способом его производства становится рациональная педагогика, базирующаяся на учебном плане с доминированием технологических дисциплин, разделенных по предмету и методам, и коммуникация «учитель — ученик», основанная на отношении «власть — подчинение». В качестве инструментов рациональной педагогики используются учебники, справочники, научно-популярная литература, которые формируют целостную научную картину мира. В процессе обучения у учащихся закрепляется предметно-деятельностное (преобразующее) отношение к миру, и к себе как субъекту деятельности. Ее продуктивность напрямую зависит от степени освоения/присвоения рациональных технологий (технологий власти). Однако в рациональной педагогике ученик, в конечном счете, рассматривается как объект преобразующей педагогической практики, с результативностью которой связаны надежды на повышение эффективности (выживаемости) социальной системы в целом.

Социальный контроль состояния образования возлагается на систему государственных структур, выполнение учебного плана, процедуры экзаменов различного уровня, научные публикации и рейтинги учебных заведений. Стабильность системы образования осознается как своеобразный гарант стабильности, целостности общества, с его ориентацией на воспроизводство существующей общественной организации.

Универсальным носителем информации в рациональной педагогике является печатный текст, структура которого организует мышление человека. В работе с текстом важно не столько содержание информации, как ее организация и, соответственно, методоло-

---

<sup>3</sup> Логунова Л.Б. Деятельностная парадигма личности в эпоху становления электронной культуры // *Researcher. European Journal of Humanities & Social Sciences*. 2018. 2 (1). С. 54.

гия создания текста, определяющая способы работы с ним. Логика мышления человека выстраивается по правилам печатного текста. И хотя тексты печатались на национальных языках, и реальная работа школы строилась с учетом национальной культуры, менталитета, традиций, работа с текстом осуществлялась по общим правилам, методам, власть структуры текста доминировала во всех национальных образовательных системах. Информационное пространство индустриального общества задано правилами ее организации: буквы, тексты, книги. Библиотека, принципы каталогизации книг, правила поиска информации определяют методологию работы с текстом и навигацию в нем.

Поэтому можно говорить об универсальности проекта Просвещения, общности методологии научных исследований и рациональной педагогики, рассматривать логику и рационализированную этику как универсальные цивилизационные инструменты (программы) адаптации человека в социуме, как технологию управления воспроизводством социальных структур. Задача системы образования — создание агентов репликации социума, вооруженных адаптивными инструментами существования в новой социальной реальности. Грамотность и способность к обучению обеспечивают динамику и скорость воспроизводства европейского общества. Рационализм, механицизм и индивидуализм функционируют как базовые принципы организации техногенной цивилизации. Таким образом, знание становится не только технологией власти, но и технологией создания управляемой, подвластной социальной среды обитания человека печатного. Наука в промышленном обществе присваивает статус и идеологические функции, вытесненной на периферию духовной культуры религии<sup>4</sup>.

Рациональность понимается как способность человека решать конкретные жизненные ситуации (задачи) типовым (санкционированным) способом, для этого необходимо понять тип задачи и применить соответствующий алгоритм, стереотип, теорему ее решения. Все акции индивидов, действующих таким образом, прогнозируемы и программируемы. Функция образования, таким образом, сводится к научению действовать рационально, т.е., как все, по соответствующим инструкциям. Для этого необходимо внедрить должные программы решения в массовое сознание и индивидуальное поведение. Через массовое образование осуществляется социальный отбор, продуктом которого является лояльный гражданин,

---

<sup>4</sup> Фейерабенд П. Наука в свободном обществе. М., АСТ. 2010.

получающий факторный доход с достигаемого социального статуса. Контролируемое перемещение в иерархическом социальном пространстве обеспечивает стабильность общественной системы и воспроизводство индустриальной цивилизации. Ориентация на прогнозируемую модель поведения «Другого» становится значимым эволюционным преимуществом общества и инструментом тотального социального контроля.

## Электронная культура и проект Просвещения 2.0

Важнейшей характеристикой современного общества становится его динамика, устремленность к новизне, масштаб и скорость происходящих в нем изменений, которые могут стать как конкурентным преимуществом, так и фактором его гибели. Современность — эпоха смены технологической парадигмы, инициируемая технологической революцией, которая в «краткосрочной перспективе... приведет к существенному дисбалансу в мировой экономике в виде усиления неравенства и повышения рисков глобальной структурной безработицы... хотя в долгосрочной перспективе ведет к революционному прорыву в экономике»<sup>5</sup>. «Фундаментальный и глобальный характер данной революции означает, что она станет неотъемлемой частью всех стран, экономических систем, отраслей и людей»<sup>6</sup>. Новые средства коммуникации существенным образом преобразуют социокультурную среду, и соответственно изменяют отношение к институту образования. Современные средства массовой коммуникации являются не просто новой техникой передачи информации, а технологией построения нового типа коммуникаций, новым дискурсом, выстраивающим отношения человека с предметным миром, миром знаний и миром людей. Современная технологическая революция определяет параметры производства человека новой общественной организации и поставляет способы его производства.

В пространстве новой э-культуры создаются новые ролевые модели поведения, новая методология познания, новые принципы самоидентификации, новый образ жизни. Э-культура понимается как совокупность социальных институтов, организуемых средствами ИКТ: э-торговля (e-commerce), э-образование (e-learning), э-политика (e-polity), э-наука (e-science), электронное правитель-

---

<sup>5</sup> Кудина М.В., Сухарева М.А. Современное состояние непрерывного образования в экономике знаний // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 71. С. 286.

<sup>6</sup> Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо. 2016. С. 9.

ство (e-government). В электронной культуре существенно перестраиваются связи между науками<sup>7</sup>, расширяется проблематика сознания. В философско-методологических исследованиях активно обсуждается интригующий вопрос — можно ли феномен сознания реализовать посредством электронных технологий?<sup>8</sup>, создаются проекты искусственной личности<sup>9</sup> и искусственного общества<sup>10</sup>. Исследование проблемы сознания объявляется инженерной задачей и целью технологии искусственного интеллекта (ИИ)<sup>11</sup>, возможность создания которого связывается с новыми прорывными научными исследованиями<sup>12</sup>. В дискуссиях по проблеме ИИ обнаружилась ограниченность существующей концепции научной рациональности<sup>13</sup>, проявилась острая потребность в разработке новых когнитивных практик<sup>14</sup>. Становится очевидным, что препятствием развития научного знания является организация института науки, и, как следствие, несоответствие системы образования потребностям стремительно меняющегося общества. Вследствие этого критическая атака направляется на концепцию рациональности в научных исследованиях и в практике принятия решений<sup>15</sup>. В современной когнитивистике внимание привлекает именно феномен нерационального принятия успешных решений за границей требований формальной логики. Основная идея новой альтернативной когни-

---

<sup>7</sup> *Логанова Л.Б.* Наука в эпоху глобальных технологий // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2013. № 4.

<sup>8</sup> *Дубровский Д.И.* Сознание, мозг, искусственный интеллект. М., ИД Стратегия-Центр. 2007.

<sup>9</sup> *Алексеев А.Ю.* Проблема другого в компьютерных коммуникациях // Философские науки. М., 2008. № 6.

<sup>10</sup> *Макаров В.Л.* Искусственные общества и будущее общественных наук // Избранные лекции СПб. ун-та. Вып. 99. Изд-во СПбГУП, 2009.

<sup>11</sup> *Нариньяни А.С.* Э-НОМО — два в одном (Homo Sapience в ближайшей перспективе) // Новое в искусственном интеллекте. Методологические и теоретические вопросы / Под ред. Д.И. Дубровского, В.А. Лекторского. М.: ИИнтелЛ, 2005.

<sup>12</sup> *Петрунин Ю.Ю.* Искусственный интеллект: ключ к будущему? // Философские науки. 2018. № 4.

<sup>13</sup> *Петрунин Ю.Ю.* Искусственный интеллект как проблема современной культуры // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 7. Философия. 1994. № 2. С. 28–34.

<sup>14</sup> *Петрунин Ю.Ю.* Призрак Царьграда: неразрешимые задачи в русской и европейской культуре. М., КДУ. 2006. 147 с.

<sup>15</sup> *Талер Р.* От Homo economicus к Homo sapiens // Логос. 2014. № 1 (97); *Талер Н.* Рискую собственной шкурой. Скрытая асимметрия повседневной жизни. М., Азбука-Аттикус. 2018; *Талер Н.* Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М., Азбука, 2018; *Талер Р.* Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. М., Эксмо. 2017.

тивистики заключается в том, что сложившиеся эталоны успеха не только не гарантируют, но часто и препятствуют достижению результатов в нестабильной динамичной среде. Новая картина мира основывается на концепции дидруптивного социального отбора, в которой термин «дидруптивная инновация» понимается как форма конструктивных разрушений, позволяющих вырваться из плена прошлого опыта<sup>16</sup>. Успех в таком случае зависит от способности человека «рискнуть шкурой» на территории «черных лебедей», от его настроенности на творческое решение. Вариативность, полиморфность становятся конкурентным адаптивным преимуществом. В новой социокультурной среде затруднительно алгоритмизировать успех, создать и воспроизвести в ситуации нестабильности формулу правильного решения. В силу этого в обществе сформировался запрос на творческую личность, на креативность как состояние современного сознания. Таким образом проявляется и осознается фундаментальная зависимость современной цивилизации от свойств личности, формирование которых в немалой степени возлагается на систему образования. Целью новой системы образования становится создание и тестирование технологий креативной педагогики как способа производства современного социального капитала, создание нового проекта Просвещения, способного ответить на вызов информационного общества.

### **Креативная педагогика в информационном обществе**

Мировоззренческим и методологическим обоснованием проекта Просвещения 2.0 с полным основанием можно рассматривать концепцию нестабильности Ильи Пригожина<sup>17</sup>. Его работы задали новую методологию изменчивости, резко отличающуюся от существующей рациональной адаптивной методологии эффективности как стратегии развития в образовании, культуре и в экономике. Стратегия образования в нестабильной реальности основывается на феномене преадаптивности и его роли в непредсказуемых ситуациях. С этой точки зрения эволюционным преимуществом становится способность освобождаться от блокирующих развитие стереотипов принятия решений, создание образовательных организаций с дидруптивным отбором, в которых создаются дидруптивные лидеры с поведенческим паттерном на достижение максимального

---

<sup>16</sup> Шваб К. Указ. соч.

<sup>17</sup> Пригожин И. Философия нестабильности // Вопросы философии. 1991. № 6; Пригожин И. Конец определенности. Время, Хаос и Новые Законы Природы. М., НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика». 2001.

результата. Именно они начинают бизнес, создают новые направления, дочерние компании и революционные стартапы<sup>18</sup>. Конкурентным преимуществом такого образования становится качество и интенсивность обучения людей и организаций. В этих условиях новое понимание роли науки и интеллекта должно стать основой формирования инновационной образовательной парадигмы и стратегией реформы отечественного образования.

В инновационной парадигме повышаются требования к образовательной среде, существенно меняются критерии ее организации и функционирования. Приоритетом в образовании становится воспитание творческой личности, создание креативной педагогики, формирование соответствующей креативной среды. В этом контексте педагогика выходит за рамки школы и становится общественным способом производства нового человека, человека цифровой экономики, «homo digital», модель поведения которого формируется и презентуется в сетевых коммуникациях. Поскольку знание как интеллектуальный капитал функционирует в качестве фактора экономического прогресса, то в системе образования проявляются основные достоинства и недостатки конкурентной рыночной экономики. В результате трансформируется социальная роль образования. Из сферы, содействующей снижению социального неравенства через формирование социальных лифтов в обществе, образование превращается в инструмент его интенсификации.

Не соответствующие новым потребностям представления о системе образования становятся реальным препятствием для ее эффективной реорганизации. В перманентном реформировании традиционной системы заявленная инновационная система образования так и не была создана. В реформах не были учтены существенные составляющие электронной культуры, трансформации массового сознания, новые адаптивные поведенческие паттерны. ИТ-технологии в основном рассматриваются как инструмент, а не как структурообразующий артефакт нового общества. Не учитывается тот факт, что в школу пришло поколение, сформированное э-культурой, с новыми мировоззренческими ориентирами, принципами идентификации, с новыми когнитивными навыками и коммуникативными практиками. Реформы образования проходят в измененном информационном пространстве, существенным образом влияющем на состояние общественного сознания. Понятий-

---

<sup>18</sup> Асмолов А. Г., Шехтер Е. Д., Черноризов А. М. Преадаптация к неопределенности как стратегия навигации развивающихся систем: маршруты эволюции // *Вопросы психологии*. 2017. № 4.

ное системное мышление вытесняется дискурсом представлений, языком метафор, личностный нарратив заменяет рациональность в качестве способа ориентации в жизни. Знаменитая формула Декарта преобразуется в суждение «Существовать — значит быть представленным в Сети», подтверждением существования индивида становится количество подписчиков, посетителей сайта, «лайков». Для привлечения внимания к контенту используются средства, применяемые в СМИ: сенсация, скандал, провокация, эпатаж. Теперь уже сетевой дискурс (язык сети) формирует новую картину мира, сетевые (горизонтальные) коммуникации, вытесняющие иерархически выстроенные контролируемые коммуникации. Дискурс сети существенно ограничивает эффективность методов рациональной педагогики.

В обществе сложился значительный разрыв между фантастическими возможностями IT-инструментов для образования и незначительным использованием их в системе образования. Для его преодоления недостаточно провести тотальную компьютеризацию учебных заведений, в школу должны прийти новые учителя, новые педагогические технологии, новые учебники, инновационные методы обучения. Необходимо изменить само понимание образования, создать инновационную образовательную парадигму, в которой образование понимается как непрерывный процесс, образ жизни каждого человека независимо от его статуса и профессии.

### **Национальное образование в контексте глобальной цифровой культуры**

Очевидно, что инновационная перестройка школы должна основываться на стратегии преадаптации, ориентироваться на будущее. Однако существуют объективные факторы, сдерживающие инновации в образовании, хотя элементы инновационной педагогики уже присутствуют в современном образовательном пространстве. Но стихийно возникающие инновации альтернативной педагогики малодоступны, локально ограничены, сконцентрированы в крупных городах. Кроме того, в нашем обществе сформировались три группы интересов с разновекторными запросами и ожиданиями в отношении реформ отечественной системы образования. В силу этого в системе образования функционируют варианты образовательных учреждений и образовательных технологий, конкурирующие на рынке образования.

Запрос бизнеса (1) к образованию сформулирован в концептах «цифровая экономика», «креативная экономика», «поведенческая

экономика», «экономика знаний». В них отражены изменившиеся требования, предъявляемые бизнесом к науке. Поскольку наука становится непосредственной производительной силой общества, а знание превращается в *интеллектуальный капитал*, умение работать в новой информационной среде создает конкурентное преимущество на глобальном и локальных рынках. В силу этого для бизнеса необходимо образование, продуктом которого станут творческие личности, способные создавать востребованный рынком интеллектуальный капитал. Для этого следует применять развивающие мыслительные способности педагогические методики и сосредоточиться на углубленном изучении естественных наук. Крупнейшие корпорации уже сейчас создают экспериментальные образовательные учреждения разного уровня, в которых разрабатываются и применяются технологии креативной педагогики. Практически эти педагогические новации становятся экспериментальным способом производства новой технологической элиты (э-элиты), обладающей мощным властным ресурсом. В этой образовательной среде создаются творцы новых технологических революций, агенты дистрибутивного социального отбора, с развитой потребностью в непрерывном образовании, которое для них является образом жизни.

Для функционирования параллельного элитарного образования организуется своеобразная охота на таланты, проводятся олимпиады различного уровня, в которых участвуют школьники из всех регионов России, создаются спецшколы для талантливых детей. В этой системе действует жесткий отбор от поступления до выпуска.

Однако такое образование затратно, требует значительных инвестиций и не гарантирует их скорой прибыльности, в силу чего, по сути, не может быть массовым. В массовом образовании преобладает рациональная педагогика, с ориентацией на традиционные способы организации и управления.

Общество (2) рассматривает образование как социальный лифт, поэтому важнейшей характеристикой системы образования должна стать доступность качественного массового образования, которое осознается как реализация социального равенства и социальной справедливости. В этой образовательной среде производится *социальный капитал* — основа воспроизводства социума, гарант безопасности совместной жизни его индивидов. Социальный капитал рассматривается в этом контексте как общественное благо, общественная собственность, как действенный способ снижения социального неравенства. Особые требования предъявляются к средней школе, которая должна сформировать у учащихся базовые

навыки социальной ориентации, способность и возможность самоопределения в высококонкурентной и стремительно меняющейся среде. Для этого необходимо углубленное преподавание дисциплин, способных обеспечить востребованность выпускников на рынке труда в будущем, что затруднительно осуществить в массовой школе. Кроме того, предложение дополнительных платных образовательных программ, развивающих методик, коммерциализация образования преобразует его в фактор усиления социального неравенства.

Со стороны государства (3) требования к образованию выражены в потребности производства *политического капитала*, лояльного гражданина с поведенческим паттерном на укрепление государственного суверенитета. Средством для достижения этой цели должно стать знание об истории государства, культуре страны, воспитание патриотизма, уважения и любви к традициям и ценностям собственной страны. Историческая наука становится буквально государственно образующим фактором. Тем самым на систему образования возлагается функция стабилизации политической системы и как результат — укрепление власти политической элиты. Владельцами политического капитала определяются учебные планы образовательных учреждений всех уровней, методология преподавания, подготовка соответствующего педагогического персонала, система отчетности, подтверждение статуса преподавателя и учебного заведения, лицензирование негосударственных учебных заведений и дополнительных обучающих программ. В силу этого государство является монополистом на рынке образования.

Однако для сохранения суверенитета в глобальном мире необходимы все виды капитала, поэтому именно государство должно проводить национальную государственную образовательную политику с учетом разнонаправленных интересов. Целью реформирования национальной системы образования должно стать создание инновационной образовательной парадигмы, учитывающей динамику социума и своевременно реагирующей на исторические вызовы. Для этого необходимо формировать соответствующую образовательную среду, субъектами которой должны стать образовательные государственные структуры, представители бизнеса, общественные организации. Заинтересованное обсуждение реформ на конференциях, конгрессах, методических и методологических семинарах, создание учебников нового поколения, использование возможностей интернет-технологий, воспитание потребности в непрерывном образовании и самообразовании и создание условий для

ее реализации становятся эффективными инструментами инновационных реформ образования. Практически институт образования преобразует общественную жизнь в непрерывающийся гибкий многоаспектный процесс производства и потребления знаний от рождения до глубокой старости. В силу этого непрерывное образование в течение жизни становится действенным инструментом программирования общественного сознания, технологией контроля и управления индивидуального поведения.

Эффективность образовательной политики государства напрямую зависит от учета реальных групповых и индивидуальных интересов, сложившихся в современном обществе. Содержание и направленность реформы образования сформулированы в Законе об образовании 2012 г. «Содержание образования должно содействовать взаимопониманию и сотрудничеству между людьми, народами независимо от расовой, национальной, этнической, религиозной и социальной принадлежности, учитывать разнообразие мировоззренческих подходов, способствовать реализации права обучающихся на свободный выбор мнений и суждений, обеспечивать развитие способностей каждого человека, формирование и развитие его личности в соответствии с принятыми в семье и обществе духовно-нравственными и социокультурными ценностями». Однако переход к новой парадигме образования, как показывает исторический опыт, в перспективе приводит к существенным изменениям общества, к перераспределению социальных приоритетов. В силу этого перманентные реформы отечественного образования с неоднозначными результатами во многом объясняются борьбой групп интересов за интеллектуальный капитал как ресурс управления и контроля.

### **Вместо заключения**

Создание инновационной школы является ответом на информационный вызов цифрового общества. В инновационной (цифровой) системе образования создаются не просто знания и профессиональные компетенции специалистов, а рабочая сила, востребованная данным обществом, работник, для которого умение учиться и потребность в непрерывном образовании являются профессиональным качеством. Поэтому главной задачей реформы должно стать воспитание у человека потребности в творчестве, в саморазвитии, ответственности за свои поступки личности. Решить эту сложнейшую задачу невозможно, оставаясь в рамках существующей образовательной парадигмы, акцентированной на преподавании отдельных дисциплин, которые (возможно?!) будут востребованы на

рынке труда. Их перечень активно обсуждается на различных уровнях, хотя любое решение этого вопроса — заведомо ошибочно. Необходима другая постановка вопроса. Учебные дисциплины в таком случае оказываются не внешними по отношению к образовательной ситуации конструктами, а коммуникативной ситуацией, созданной академическим сообществом, которая воссоздается и удерживается интеракциями участников. Следует перенести акцент на технологию преподавания, использующую скрытый потенциал неявного знания как метод креативной педагогики, способ воспитания творческой личности. Для этого необходимо создавать новые учебные планы, в которых проявлена *целостность разделенного на дисциплины знания*, и инновационные учебники. В новых учебниках следует показать связь и взаимозависимость знания о природе, обществе и человеке. Особая функция в инновационной школе принадлежит гуманитарным наукам. Через гуманитарное образование формируется технология самопознания и самоопределения человека, его интерес к себе как творцу собственной жизни, идентификация человека с социальным целым, преодолевается субкультурная идентичность, и как следствие укрепляются социальные связи между поколениями, этносами, растет доверие, ориентация на понимание «Другого», снижается социальная напряженность.

Результативность в создании инновационных учебников напрямую зависит от взаимодействия объединенных общей задачей государственных структур, бизнеса и общественных организаций. Именно в таком взаимодействии был реализован проект учебника для средней школы по обществознанию, в котором осуществлен трансдисциплинарный подход к организации учебного материала. Линейка учебников от 6 до 11 класса была создана авторским коллективом преподавателей факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова под руководством декана факультета, председателя комитета по науке и образованию Государственной Думы доктора исторических наук В.А. Никонова, который стал научным редактором и организатором проекта<sup>19</sup>. В этом инновационном издательском проекте учащиеся знакомятся с закономерностями духовной, экономической, политической и социальной сфер общественной жизни в их глубинной взаимосвязи и взаимоопределенности. Акцент при этом делается на формировании у школьников

---

<sup>19</sup> О пилотном проекте «Учебники обществознания» см. Кудина М.В., Логунова Л.Б., Петрунин Ю.Ю. Образование в эпоху информационного вызова (о комплекте учебников по обществознанию) // Высшее образование в России. 2017. № 10 (216). С. 134–143.

целостного представления о мире и человеке, помогающего осознать свое место и роль в обществе. Учебники объединены общим замыслом, общей концепцией, логикой построения материала, общей методологией и методикой. Учебники прошли научную, педагогическую и общественную экспертизу и получили высокую оценку. Иллюстративный материал и прекрасное художественное оформление, стиль изложения не только способствуют более глубокому пониманию изложенного материала, но и воспитывают способность эстетического переживания. Учебник обращается к жизненному опыту учащихся, становится наставником, помощником в решении жизненных проблем. Сверхзадачей учебников является через усвоение учебного материала научить учиться, сформировать у школьников потребность в образовании, ориентацию на саморазвитие и самоопределение посредством знания.

Высокая оценка учебников общественными организациями, педагогами, учениками и их родителями в значительной степени обусловлена плодотворным творческим сотрудничеством авторского коллектива с издательством «Русское слово» под руководством В.А. Вахромеева. Учебник прошел апробацию в нескольких регионах страны в учебных организациях различного уровня, по результатам которой приказом Министерства просвещения был включен в перечень базовых школьных учебников и рекомендован для применения в процессе обучения с нового учебного года.

Линия школьных учебников по обществознанию является осуществленным проектом создания инновационной школы, своеобразным аргументом необходимости переосмыслить институт образования в перспективе цифровых вызовов не в ближайшей перспективе, а уже сейчас.

Будущее, по утверждению Ганди, зависит от того, что вы делаете сегодня. На заседании исторического общества В.А. Никонов, представляя линию учебников по обществознанию, сказал: «Мир стремительно меняется, и чтобы в новых условиях успешно выполнять свою профессиональную миссию, наша образовательная система должна овладеть стратегиями опережающего развития. Мы должны не только готовить всесторонне образованных специалистов, способных к эффективному созидательному труду в эпоху высоких технологий, но и помогать молодым людям в нравственном и гражданском становлении.

Убежден, что потенциал российского образования, новаторский дух и замечательные традиции отечественной педагогики позволят с честью решить эту непростую задачу.

От того, что будет написано в учебниках и от того, насколько убедительно и увлекательно это будет написано, зависит отношение целого поколения молодежи к истории своей страны».

## Список литературы

*Алексеев А.Ю.* Проблема другого в компьютерных коммуникациях // *Философские науки*. М., 2008. № 6. С. 114–136.

*Алексеев А.Ю.* Трудности и проблемы проекта искусственной личности // *Полигнозис*. М., 2008. № 1. С. 20–44.

*Асмолов А.Г., Шехтер Е.Д., Черноризов А.М.* Преадаптация к неопределенности как стратегия навигации развивающихся систем: маршруты эволюции // *Вопросы психологии*. 2017. № 4. С. 3–26.

*Дубровский Д.И.* Сознание, мозг, искусственный интеллект. 2007. М., ИД Стратегия-Центр. 272 с.

*Канеман Д., Словик П., Тверски А.* Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. М., Гуманитарный центр. 2018. 536 с.

*Кастельс М.* Власть коммуникаций. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. 2016. 565 с.

*Кудина М.В., Логунова Л.Б., Петрунин Ю.Ю.* Образование в эпоху информационного вызова (о комплекте учебников по обществознанию) // *Высшее образование в России*. 2017. № 10 (216). С. 134–143.

*Кудина М.В., Сухарева М.А.* Современное состояние непрерывного образования в экономике знаний // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2018. № 71. С. 285–306.

*Логунова Л.Б.* Наука в эпоху глобальных технологий // *Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество)*. 2013. № 4. С. 58–81.

*Логунова Л.Б.* Деятельностная парадигма личности в эпоху становления электронной культуры // *Researcher. European Journal of Humanities & Social Sciences*. 2018. 2 (1). С. 47–60.

*Макаров В.Л.* Искусственные общества и будущее общественных наук // *Избранные лекции СПб. ун-та. Вып. 99. Изд-во СПбГУП*, 2009. 40 с.

*Маклюэн М.* Галактика Гутенберга. Становление человека печатающего. М.: Академический проект, 2005. 496 с.

*Маклюэн М.* Понимание медиа: внешние расширения человека. М.: Кучково поле, 2007. 464 с.

*Нариньяни А. С.* Э-НОМО — два в одном (Homo Sapience в ближайшей перспективе) // *Новое в искусственном интеллекте. Методологические и теоретические вопросы* / Под ред. Д.И. Дубровского, В.А. Лекторского. М.: ИИнтеЛЛ. 2005. С. 259–273.

*Петрунин Ю.Ю.* Искусственный интеллект как проблема современной культуры // *Вестн. Моск. ун-та. Сер. 7: Философия*. 1994. № 2. С. 28–34.

*Петрунин Ю.Ю.* Призрак Царьграда: неразрешимые задачи в русской и европейской культуре. М.: КДУ, 2006. 224 с.

*Петрунин Ю.Ю.* Искусственный интеллект: ключ к будущему? // Философские науки. 2018. № 4. С. 96–113.

*Пригожин И.* Философия нестабильности // Вопросы философии. 1991. № 6. С. 46–52.

*Пригожин И.* Конец определенности. Время, Хаос и Новые Законы Природы. М., НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика». 2001.

*Талер Р.* От Homo economicus к Homo sapiens // Логос. 2014. № 1 (97). С. 141–154.

*Тaleb Н.* Рискую собственной шкурой. Скрытая асимметрия повседневной жизни. М., Азбука-Аттикус. 2018. 384 с.

*Тaleb Н.* Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М., Азбука. 2018. 736 с.

*Талер Р.* Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. М., Эксмо. 2017. 368 с.

*Фейерабенд П.* Наука в свободном обществе. М., АСТ. 2010. 41 с.

*Фулер С.* Социология интеллектуальной жизни: карьера ума внутри и вне академии. М., РАНХиГС. 2018. 384 с.

*Шваб К.* Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо. 2016. 140 с.

**О.В. Михайлова**

## **СОВРЕМЕННОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ВИРТУАЛИЗАЦИИ И РАСШИРЕНИЯ СЕТЕВОГО ЛАНДШАФТА ПУБЛИЧНОЙ ПОЛИТИКИ**

В статье ставится вопрос о совершенствовании механизмов взаимодействия государственных институтов с гражданскими структурами в условиях цифровизации. Автором исследуются два основных вызова для современного государственного управления — виртуализация коммуникации и расширение сетевого ландшафта публичной политики, адекватный ответ на которые будет способствовать повышению адаптивности политической системы. Автор фиксирует проблему несоответствия используемых государством коммуникационных стратегий в построении диалога с обществом, получившим широкое распространение повседневным практикам виртуальной коммуникации. Вместе с тем, обращается внимание на ряд ограничений и рисков, не позволяющих государственным институтам свободно использовать каналы виртуальной коммуникации. Подчеркивается важность профессионализации онлайн-коммуникации и грамотного инкорпорирования социальных медиа в медиадизайн современного государственного управления. В качестве перспективных для государственного управления форм взаимодействия с обществом посредством интернет-технологий рассматриваются практики краудсорсинга и делиберативные онлайн-форумы, раскрываются условия их успешного использования.

**Ключевые слова:** государственное управление, цифровизация, виртуальная коммуникация, медиадизайн, сетевой ландшафт, социальные медиа.

The article raises the question of improving the mechanisms of interaction between state institutions and civil structures in the context of digitalization. The author explores two main challenges for modern public administration — virtualization of communication and the expansion of the network landscape of public policy, an adequate response to which allows to increase the adaptability of the political system. The author fixes the problem of the inconsistency of

---

*Михайлова Ольга Владимировна* — доктор политических наук, доцент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; e-mail: Mikhaylova@sps.msu.ru

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и АНО ЭИСИ в рамках научного проекта № 19-011-31408.

communication strategies used by the state in establishing a dialogue with society. At the same time, the author draws attention to a number of limitations and risks that do not allow state institutions freely use virtual communication channels. The importance of professionalizing online communication and the competent incorporation of social media into the media design of modern public administration is emphasized. Crowdsourcing practices and deliberative online forums are considered promising forms of interaction with the society through the use of Internet technologies for public administration; the conditions for their successful use are disclosed.

**Key words:** public administration, digitalization, virtual communication, media design, network landscape, social media.

Институты государственной власти при принятии решений в той или иной степени испытывают на себе давление гражданского общества, однако в последнее десятилетие благодаря интернет-технологиям оно в полной мере проявило свою сетевую природу и стало выступать влиятельным актором публичной политики. Сетевые структуры, составляющие костяк гражданского общества, отличается горизонтальная координация действий участников, взаимозависимость, динамизм, высокий уровень доверия, общность интересов, опора на неформальные договоренности, высокий мобилизационный потенциал, открытость инновациям. Благодаря этому гражданское общество точнее, чем государство, формирует актуальную текущему моменту повестку дня, располагает много большим объемом знаний о природе разноплановых проблем и способах их преодоления, причем это не застывшее в своем постоянстве знание, а непрерывно обновляющееся благодаря активности неравнодушных людей, для которых эти проблемы представляют и научный, и профессиональный, и бытовой интерес.

Будучи независимыми от властной вертикали, сетевые гражданские структуры, используя информационные технологии, свободно артикулируют интересы различных социальных групп, помимо официального политического представительства, стремясь навязать государственным институтам более динамичный формат деятельности, большую открытость и искренность во взаимодействии с обществом, современный стиль руководства, сокращение статусных дистанций. Однако проблема состоит в том, что государство, будучи преимущественно вертикальным, централизованным и консервативным, с большим опозданием реагирует на многие гражданские ожидания и появление новых социальных практик. Причем зачастую оно пытается отвечать на вызовы современности в рамках традиционной управленческой модели и, руководствуясь

бюрократическим мышлением, забывает о том, что имеет дело с «плотно связанной системой, в которой локальные решения и действия могут вызвать глобальные последствия»<sup>1</sup>. В итоге это приводит к увеличению разрыва между общественными ожиданиями и повесткой власти при разработке государственной политики, резкому снижению легитимности и электоральной поддержки уже не отдельных политиков, а всей управленческой системы. Последние выборы в США, Франции, Украине иллюстрируют силу тренда не просто на смену власти, а на приход к власти принципиально нового типа политиков, не связанных с забронзовевшей элитой, готовых не только на радикальное изменение статус-кво, но и изменение формата взаимодействия с обществом, используя для этого современные технологические и информационные возможности.

Таким образом, следует зафиксировать два основных вызова для современного государственного управления, проявившихся в эпоху стремительной цифровизации, адекватный ответ на которые повысит адаптивность политических систем: (1) виртуализация коммуникации и (2) расширение сетевого ландшафта публичной политики.

### **Социальные медиа как канал политической онлайн-коммуникации**

Виртуализация коммуникации непосредственным образом влияет на государственное управление, усиливая и масштабируя влияние гражданских структур на процесс принятия решений. Технологическую основу этому процессу создают социальные медиа, определяемые как группы интернет-приложений, построенных на идеологических и технологических основах Web 2.0, и позволяющих обмениваться контентом, созданным пользователями<sup>2</sup>. По мнению авторов этого определения, А. Каплана и М. Халина, популярность социальных медиа обусловлена одновременным действием трех факторов: (1) технологических (возросшая доступность интернета и появление мобильных устройств); (2) экономических (возросшая доступность инструментов для создания контента) и (3) социальных (появление поколения «скринэйджеров» («screenagers») — молодых людей, обладающих хорошими техническими знаниями и ориентированными на все виды онлайн-активности).

---

<sup>1</sup> O'Tool L., Hanf K. American Public Administration and Impact of International Government // Public Administration Review. 2002. Vol. 62. P. 15–169. P. 158.

<sup>2</sup> Kaplan A., Haenlein M. Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media // Business Horizons. 53. 2010. P. 53–68.

Общение, опосредованное социальными медиа, создает важные для пользователей эффекты коммуникации, стремительно и позитивно воспринимаемые обществом, однако часто вызывающие своего рода стресс у сотрудников государственных структур, придерживающихся обезличенной и высоко формализованной модели коммуникации:

- 1) новые формы символического выражения;
- 2) выше вероятность достижения общего понимания актуальной проблемы благодаря отсутствию временных ограничений;
- 3) анонимность, благоприятствующая отправителю;
- 4) самопрезентация и раскрытие индивидуальности участников;
- 5) точность передаваемых сообщений благодаря возможности редактировать, удалять и переписывать сообщения до отправки;
- 6) стремительная обратная связь, что позволяет участникам быстро подстраиваться под изменения ситуации<sup>3</sup>.

Такой формат коммуникации, с одной стороны, открывает новые возможности взаимодействия государственных институтов с обществом, с другой — существенно усложняет его, требуя от представителей управленческой власти сочетать бюрократическую нейтральность и отстраненность с открытостью и непосредственностью, свойственной для онлайн-коммуникации. Найти приемлемый баланс между открывающимися возможностями использования социальных медиа в повседневной управленческой деятельности, с одной стороны, и создаваемыми ими рисками — с другой (см. табл. 1) — одна из ключевых задач для государственных институтов.

Участник онлайн-коммуникации самостоятельно контролирует пространство интересующего его контента, ему невозможно навязать ни место, ни время, ни содержание коммуникации, что вынуждает и традиционные медиа, и государственные институты принимать во внимание приоритеты пользователей при принятии решений<sup>4</sup>. В этом отношении социальные медиа более разносторонние, интерактивные и стремительные. Например, инаугурационная речь Б. Обамы в 2012 г. породила масштабную дискуссию в соци-

---

<sup>3</sup> *Walther J.* Theories of Computer-Mediated Communication and Interpersonal Relations in M. Knapp, J. Daly (eds). *The Handbook of Interpersonal Communication*. Sage, 2011. P. 443–479.

<sup>4</sup> *Prior M.* *Post-Broadcast Democracy. How Media Choice Increases Inequality in Political Involvement and Polarizes Elections*. Cambridge, NY: Cambridge University Press, 2007.

«За» и «против» социальных медиа<sup>5</sup>

«ЗА»	«ПРОТИВ»
пространство для общения между многими участниками	нормы и правила поведения отличаются от традиционных каналов
сближение с обществом	репутационные риски
выстраивание доверительных отношений	повышения актуальности контента для аудитории, а не для института
общественная поддержка и прозрачность	тщательность отбора контента
привлечение к участию некоммерческого сектора	вероятность утраты контроля над контентом
вирусное распространение информации	вероятность непродуктивности и конфликтности общения
экономическая эффективность	следование принципам вежливого общения в любой ситуации
понимание общественных настроений	
мониторинг в реальном времени	
сокращение времени на поиск информации	

альных сетях. С момента ее начала пользователями публиковалось 50 тыс. твитов в минуту, за три дня — более 10 млн<sup>6</sup>. Избирательная кампания Д. Трампа стала на сегодняшний день, по сути, лучшей рекламой социальным медиа как каналу осуществления политической коммуникации. Т. Паттерсон написал: «Трамп, возможно, является первым добросовестным кандидатом в президенты, созданным медиа»<sup>7</sup>. Сенсационные твиты Д. Трампа, атакующих политических конкурентов, а также ключевые медиа, усилили его голос и заглушили голоса соперников, причем этот эффект не ослабел до сих пор. Однако подобный эффект достигается, как правило, только в период предвыборных кампаний, когда кандидаты ведут активную онлайн-деятельность в социальных медиа, создавая сайты и размещая на них востребованную информацию.

<sup>5</sup> Составлено автором.

<sup>6</sup> Gainous J., Wagner K. *Tweeting to Power: The Social Media Revolution in American Politics*. Oxford: Oxford University Press, 2014.

<sup>7</sup> Цит. по: *Stromer-Galley J. Presidential Campaigning in the Internet Age*. Oxford: Oxford University Press, 2019. P. 192.

Использование социальных медиа в повседневной управленческой практике государственными институтами, конечно, не ставит своей целью привлечение и развлечение массовой аудитории, а определяется рядом факторов<sup>8</sup>. Во-первых, использование ими виртуальной коммуникации во многом зависит от социально-демографических характеристик страны. Это означает, что государственные институты в большей степени ориентированы на использование социальных медиа в странах с высокими показателями уровня экономического развития и проникновения интернета. Регистрация аккаунтов и использование современных коммуникативных практик помогает им удерживаться в потоке интересов граждан, лучше понимать их настроения, предлагать новые способы оказания государственных услуг, также изменяться самим в соответствии с современными ценностными ориентирами.

Во-вторых, представители власти используют социальные медиа для демонстрации профессиональной активности, достигнутых результатов в различных управленческих областях, реализованных проектов, что содействует росту осведомленности граждан о деятельности правительственных структур, доверия их руководителям и легитимации выбранных управленческих методов. В-третьих, социальные медиа позволяют сократить дистанцию между властью и гражданами, обеспечить большую транспарентность и подотчетность государственных институтов. В-четвертых, социальные медиа являются удобной коммуникативной площадкой для продвижения идей, успешных политических и управленческих практик, обмена опытом с правительственными структурами других стран, понимания современных тенденций социально-политического, экономического развития в мировой перспективе.

В современных условиях, как показывает практика, игнорирование социальных медиа государственными институтами неперспективно, отказ от них не снижает репутационных рисков. Публичные заявления руководителей государственных институтов, официальные ответы на запросы и пр. становятся контентом, стремительно распространяющимся по сети благодаря тому, что социальные медиа превратили граждан из пассивных потребителей контента, создаваемого крупными медиа организациями, контролируемыми либо государством, либо крупным бизнесом, в производителей контента. В итоге многие традиционные технологии по осуществлению политической коммуникации утратили свою актуальность,

---

<sup>8</sup> Barbera P., Zeitzoff T. The New Public Address System: Why Do World Leaders Adopt Social Media? // [http://pablobarbera.com/static/world\\_leaders\\_paper.pdf](http://pablobarbera.com/static/world_leaders_paper.pdf) (дата обращения 21.02.2018).

так как позволяли получить желаемый эффект только при условии отсутствия у граждан неограниченного беспрепятственного доступа к информации. На сегодняшний день при желании гражданин, не выходя из дома, может получить всю интересующую его политико-управленческую информацию, а профессионалам в области коммуникаций крайне сложно поставить заслон на пути распространения в интернете контента, наносящего ущерб имиджу и репутации государственных институтов и их представителей.

Принятие решения об использовании государственными институтами разнообразных способов и каналов коммуникации учитывает достижение трех основных целей:

- 1) рекламирование, в ходе которого государство как коммуникатор создает свое послание гражданам, обеспечивает его распространение и продвижение в различных медийных форматах;
- 2) изучение общественного мнения, выявление ценностей, настроений и запросов граждан, формируя таким образом основы для выработки политического курса;
- 3) связи с общественностью, посредством которых коммуникатор управляет вниманием средств массовой информации и обеспечивает благоприятное освещение своей деятельности в информационном поле<sup>9</sup>.

Вместе с тем, выстраивая коммуникативную стратегию, государственные институты вынуждены принимать во внимание ряд особенностей своего позиционирования, так как они:

- 1) действуют в неконкурентной среде и ограничены конвенциональными процедурами и нормами, что сужает для них выбор стратегии действий;
- 2) в большей степени подвержены контролю со стороны общества, их деятельность неразрывно связана с ожиданиями, запросами, интересами различных социальных групп;
- 3) законодательно ограничены требованиями публичности и открытости;
- 4) обладают меньшим уровнем автономии и гибкости в принятии решений;
- 5) ориентируются на краткосрочное планирование коммуникативной политики, так как она непосредственно зависит от текущей политической ситуации.

---

<sup>9</sup> *Wring D.* The News media and Public Relations State. In P. Dunleavy, R. Heffernan, P. Cowley, C. Hay (eds) *Development in British Politics*, Vol. 8. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006. P. 231–250.

Соответственно, для осуществления коммуникации с обществом для государственных институтов профессионализация медийного пространства даже в виртуальной среде становится приоритетом и неизбежностью. Хотя именно с социальными медиа в силу их специфики, по сравнению с традиционными медиа, у специалистов по коммуникациям возникают наибольшие сложности в процессе формирования сконструированной политической реальности, освещаемой средствами массовой информации. По сути, социальные медиа разрушают сложившийся на протяжении десятилетий медиадизайн государства, или устойчивую конфигурацию акторов пространства политической коммуникации, взаимодействующих на основе официально закрепленных правил и неформальных договоренностей в целях реализации как собственной, так и общенациональной коммуникативной стратегии, посредством формирования контента политической коммуникации.

В силу своего особого статуса в политическом пространстве государство одновременно оказывается и актором медиадизайна, и его разработчиком, так как располагает достаточными ресурсами для инструментального воздействия на коммуникацию. Результатом усилий государства по созданию желаемой конфигурации отношений между участниками медиа пространства становятся следующие позитивные для него эффекты: (1) информационное и символическое сопровождение государственных кампаний и проектов; (2) формирование медиаповестки; (3) поддержание легитимности правящей элиты и реализуемого ею политического курса; (4) выстраивание коммуникации с оппозиционными силами и внешнеполитическими акторами. Однако социальные медиа не транслируют политический контент аудитории, это делают их многочисленные пользователи, причем некоторые из них по численности подписчиков превосходят аудиторию теле- и радиопередач крупных СМИ. Государственные институты для реализации своей коммуникационной стратегии не имеют возможностей выстраивать с отдельными пользователями, местоположение которых может оказаться даже за пределами национального государства, отношения подобные тем, которые они устанавливают с традиционными СМИ или отдельными журналистами, для продвижения через них желаемого контента. Соответственно государственным институтам (каждому в отдельности) необходимо самостоятельно выходить в виртуальное пространство, искать совместно со специалистами в области коммуникаций приемлемые и оптимальные способы ве-

дения диалога с гражданами через официальные и персональные аккаунты.

Вместе с тем, виртуальное пространство нельзя назвать полностью безопасным для участников коммуникации, крупные политические события последних лет продемонстрировали колоссальный манипулятивный потенциал социальных медиа, превосходящий по своим масштабам и последствиям манипулятивные возможности традиционных СМИ. Социальные медиа успешно используются в качестве информационного оружия как на национальном, так и на мировом уровне. Понимая это, владельцы интернет-платформ предпринимают усилия по ослаблению негативных последствий, разрабатывая технологии выявления, отслеживания и нейтрализации информационных атак. Так, специалисты Facebook ввели понятие «информационные операции», определив их как «действия, предпринимаемые организованными акторами (государственными и негосударственными) в целях искажения политических мнений по национальным и международным вопросам и достижения стратегических или геополитических результатов»<sup>10</sup>. Эти операции реализуются с помощью разнообразных технологий, на нейтрализацию которых направлены усилия, в том числе и политиков, и правительств многих стран. Самими широко распространенными технологиями проведения информационных операций в социальных медиа стали фальшивые новости (fake news) и фальшивые аккаунты («боты»), создаваемые с целью манипулирования дискуссиями по политическим вопросам.

После победы Д. Трампа на президентских выборах 2016 г. ряд экспертов обрушились с критикой на социальные медиа, прежде всего Facebook, за то, что их интернет-платформы стали благоприятной средой для создания и распространения фальшивых новостей, сыгравших ключевую роль в электоральном успехе кандидата от Республиканской партии США<sup>11</sup>. В частности, приводятся доказательства того, что в период предвыборной кампании 20 самых популярных предвыборных фальшивых историй получили 8 711 000 реакций, комментариев на Facebook, в то время как 20 самых по-

---

<sup>10</sup> Weedon J., Nuland W., Stamos A. Information operations and Facebook // <https://fbnewsroomus.files.wordpress.com/2017/04/facebook-and-information-operations-v1.pdf> (дата обращения 22.02.2018)

<sup>11</sup> Parkinson H. Click and Elect: How Fake News Helped Donald Trump Win a Real Election // BuzzFeedNews. 2016. November 14; Dewey C. Facebook Fake News Writer: "I Think Donald Trump Is In The White House Because of Me" // Washington Post. 2016. November 17.

пулярных новостных историй на 19 основных новостных сайтах — только 7 367 000<sup>12</sup>. При этом обеспокоенность экспертов вызывает не столько количество просмотров, а степень доверия к фальшивым новостям. По данным социологического исследования, проведенного среди американцев, респонденты, использующие Facebook как основной источник новостной информации, оказались более восприимчивыми к фальшивым новостям, чем те, кто редко или вообще не используют его для получения новостной информации.

Социальные медиа усугубили проблему распространения манипуляторной информации по ряду объективных причин<sup>13</sup>. Во-первых, исчезли барьеры вхождения в медиаиндустрию благодаря возможности создавать персональные аккаунты пользователей. Традиционные медиа не злоупотребляли практикой распространения фальшивых новостей, опасаясь за свою репутацию в случае вскрытия широкомасштабной практики подтасовки фактов. В социальных медиа такой проблемы не существует благодаря возможности использовать псевдонимы и сохранять анонимность при создании и распространении контента. Во-вторых, социальные медиа наилучшим образом приспособлены для молниеносного распространения информации благодаря так называемому «вирусному эффекту» и аудитории, численность которой приблизилась к 3 млрд чел. В-третьих, на протяжении последних нескольких лет исследователи фиксируют снижение доверия рядовых граждан традиционным СМИ и рост внимания к контенту, создаваемому пользователями, воспринимая его как более объективный и непредвзятый.

Современные институты государственного управления функционируют в менее контролируемой, но не в менее непредсказуемой медиасреде, обуславливающей рост влияния общественного мнения и гражданской самоорганизации. Независимо от отношения представителей власти к виртуализации современной жизни, необходимо встраивание социальных медиа в медиадизайн, но по правилам, принимаемым участниками онлайн-коммуникации, а не по бюрократическим правилам традиционной управленческой модели. В противном случае существует высокая вероятность не просто игнорирования гражданами интернет-активности государственных институтов, но и репутационных издержек, компенсировать которые в интернет-среде крайне сложно.

---

<sup>12</sup> Silverman C. This Analysis How Fake Election News Stories Outperformed Real News on Facebook // BuzzFeedNews. 2016. November 16.

<sup>13</sup> Allcott H., Gentzkow M. Social Media and Fake News in the 2016 Election // Journal of Economic Perspective. 2017. Vol. 31. P. 211–236.

## Сетевая природа гражданского общества через призму цифровизации

Эпоха Web 2.0 кардинально изменила характер участия граждан в социально-политической жизни, благодаря интернет-технологиям они формируют не только группы в офлайн-пространстве, но и сетевые сообщества в онлайн-пространстве, под которыми понимаются воображаемые коллективы, возникающие в результате взаимодействия людей, технологий и практик<sup>14</sup>. В новой коммуникативной парадигме государство целенаправленно полагается на самоорганизующихся в интернет-среде граждан, позволяя им раскрыть свои таланты и творческий потенциал, приняв участие в обсуждении актуальных проблем и поиске наиболее эффективных решений, отказываясь при этом от своих привилегированных позиций при принятии решений. Иными словами, государственные институты, используя современные цифровые технологии, могут получить стратегические выгоды от демократии участия, не отталкивая граждан, а развивая механизмы и технологии вовлечения общественности во взаимодействие по актуальным вопросам социально-политической повестки<sup>15</sup>.

Возможности взаимодействия в виртуальном пространстве посредством социальных сетей породили феномен «умной толпы», или «сетевой толпы», которая является носителем «коллективного интеллекта». Под «умной толпой» понимается неопределенный круг лиц, состоящий из многочисленных распределенных групп, совместно участвующих в решении конкретных задач и осуществляющих взаимодействие на основе интернет-платформ. Идея «коллективного интеллекта» исходит из допущения, что знание о проблеме является наиболее точным, если оно получено как результат вклада многих заинтересованных в ее решении людей. Его существование становится возможным благодаря одновременному росту культуры участия и развитию социальных медиа, когда интернет-пользователи канализируют свои «когнитивные излишки» в онлайн политический процесс. В данном случае речь идет о когнитивном ресурсе, оставшемся после выполнения индивидом всех обязательных задач, и накапливающимся благодаря изменению характера трудовой деятельности человека и увеличению у него

---

<sup>14</sup> *Boyd D.* Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications. In *Z. Papacharissi, A Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites*. NY: Routledge, 2011. P. 39–58.

<sup>15</sup> *Meijer A., Thaens M.* Alignment 2.0: Strategic use of new internet technologies in government // *Government Information Quarterly*. 2010. Vol. 27. P. 113–121.

свободного времени. Скоординировать интеллектуальные усилия больших групп людей для выполнения конкретных задач, стоящих как перед коммерческими организациями, так и государством, позволяет технология краудсорсинга.

Один из авторов термина «краудсорсинг» Дж. Хау пишет: «Краудсорсинг умело пользуется глубинной социальной природой человека. Вопреки мрачному, полному безысходности предсказанию, что Интернет будет преимущественно изолировать людей друг от друга, краудсорсинг использует технологию для развития беспрецедентных уровней сотрудничества и плодотворных обменов между людьми с самыми разными биографиями из самых различных точек земного шара. Виртуальные сообщества — основа краудсорсинга, обеспечивающая контекст и структуру, в которой осуществляется работа»<sup>16</sup>. В понимании автора, краудсорсинг основан на эгалитарном принципе, в соответствии с которым каждый человек обладает знаниями, талантами, которые могут оказаться полезными и востребованными другими людьми.

Опыт реализации краудсорсинговых проектов продемонстрировал, что люди включаются в них, руководствуясь не материальными стимулами, а стремлением создать нечто во благо более обширного сообщества пользователей или просто получить удовлетворение от применения навыков или умений, которыми они владеют, но не могут использовать в профессиональной жизни. Таким образом, двигатель любого краудсорсингового проекта — энтузиазм не профессионалов, а любителей. Под его натиском «круглый мир становится плоским», «иерархические структуры либо вынуждены выдерживать натиск снизу, либо сами преобразуются из вертикальных структур в более горизонтальные, более отвечающие модели равноправного сотрудничества»<sup>17</sup>.

Однако от «сетизации разумов индивидов»<sup>18</sup> можно ожидать позитивного эффекта только при условии открытости политического процесса, когда граждане не просто получают доступ к информации о деятельности государственных структур, но и им предоставляется возможность высказать свое отношение к инициативам и решениям, предлагаемым представителями власти, а также получить доказательство, что мнения были не просто выслушаны,

---

<sup>16</sup> Хау Д. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М.: Альпина Паблишинг, 2014. С. 25.

<sup>17</sup> Фридман Т. Плоский мир 3.0 Краткая история XXI века. М.: АСТ, 2014. Р. 5.

<sup>18</sup> Моськов И.В., Моськов В.Е. Появление коллективного разума в природе и обществе // Альманах современной науки и образования. 2016. № 2 (10).

но и реализованы. При соблюдении этого условия использование механизмов и технологий краудсорсинга позволит: (1) сделать гражданина полноправным участником процесса принятия решений в период между выборами; (2) сформировать инновационные сети вокруг государственных институтов, содействующие росту эффективности принимаемых решений; (3) повысить уровень доверия к институтам власти, разочарование в которых во многом вызывало к жизни новые протестные движения; (4) расширить пространство использования практик прямой демократии.

Конечно, интернет благоприятствует популяризации краудсорсинговых проектов, их широкому использованию в практике государственного управления. Однако их успех зависит не столько от готовности государства привлекать граждан к реализации совместных проектов, сколько от готовности самих граждан в них участвовать и инвестировать свои ресурсы. Иными словами, взаимоотношения между обществом и государством должны строиться на основе партнерства, понимания гражданами того, что власть действует в их интересах, а совместно они делают общее дело.

Подтверждением благих намерений государства являются, во-первых, его усилия по расширению сети неправительственных, некоммерческих организаций, созданию условий для их быстрого становления и развития. Во-вторых, пристальное внимание должно уделяться переориентации государственных служащих с бюрократической управленческой модели на сетевую, требующую от них развития новых компетенций, позволяющих использовать потенциал кооперативных управленческих инструментов, быть более инициативными и креативными, а также открытыми для технологических новаций. В-третьих, предлагаемые для реализации проекты должны действительно быть проблемно ориентированными и привлекательными для участников, которые должны однозначно понимать, кто является выгодополучателем от их активных действий. В-пятых, необходим высокий уровень подотчетности государства, что является прочной основой для роста доверия к его инициативам со стороны общества. Соблюдение этих условий позволит государству преобразовать «толпу» в «сетевые сообщества», повсеместно действующие в различных областях и содействующие росту качества принимаемых и реализуемых решений, экономящих ресурсы и открывающих таланты на низовом уровне.

Помимо краудсорсинга на различных управленческих уровнях в демократических государствах актуальность приобретают делиберативные онлайн-форумы, открывающие рядовым гражданам

участие в обсуждении принимаемых государственными институтами решений, затрагивающих различные аспекты их повседневной жизни<sup>19</sup>. Такой способ вовлечения граждан перспективен благодаря тому, что онлайн-форумы могут объединять многих людей с целью обмена информацией, минуя сложности, связанные с наличием психологической и географической дистанции между участниками.

Вместе с тем в экспертной среде отношение к делиберативным онлайн-форумам неоднозначно. С одной стороны, они расширяют число участников, желающих и имеющих возможность принять участие в дискуссии по актуальным для них проблемам, что позитивно влияет на качество принимаемых решений и удовлетворенность граждан этим решениями. С другой — исследователи фиксируют, что в виртуальном пространстве растет враждебность и вербальная агрессия из-за сохранения участниками анонимности и отсутствия социального давления на участников, снижается уровень ответственности за распространяемую ими информацию<sup>20</sup>. Однако практика организации делиберативных офлайн-форумов демонстрирует важность модерации и менеджмента процесса обсуждения, которые в онлайн-среде должны основываться на иных технологических подходах, принимающих во внимание специфику сетевых сообществ.

Ориентация государственных институтов на расширение участия сетевых сообществ в политико-управленческой деятельности посредством различных механизмов, большая вовлеченность политиков и управленцев в сетевую активность отвечает запросам современного гражданского общества, усилившего свои политические позиции в цифровую эпоху. Отрицание и неприятие государством тренда на расширение сетевого ландшафта публичной политики, усиления горизонтальных контактов между многими гражданами, самоорганизации и текучести, неуловимости организационной структуры общественных объединений нового типа приводит к раздвоению вектора социально-политического развития: общество движется в фарватере технологических изменений, а государствен-

---

<sup>19</sup> Ковальчук С.К. Влияние виртуальной коммуникации на политическое пространство современных государств // Вестник Московского университета. Серия: 27. «Глобалистика и геополитика». 2019. № 2. С. 58–68; Ковальчук С.К. Новые коммуникационные площадки как современное «третье пространство» // Государственное управление. Электронный Вестник. 2019. № 2. С. 58–69.

<sup>20</sup> Papacharissi Z. Democracy Online: Civility, Politeness, and the Democratic Potential of Online Political Discussion Groups // New Media and Society. 2004. Vol. 6. P. 259–83; Roew I. Civility 2.0: A Comparative Analysis of Incivility in Online Political Discussion // Information, Communication and Society. 2004. Vol. 18. P. 121–38.

ные институты формируют управленческую повестку в формате «вчерашнего дня». Это приводит к архаизации государственного управления и утрате связи с динамично развивающимися социальными группами, составляющими основу политического и экономического развития.

### **Заключение**

Современное государственное управление находится в поиске оптимальных механизмов взаимодействия с гражданским обществом в виртуальном пространстве. Сетевые сообщества усилили влияние, в том числе посредством социальных медиа, общественного мнения на правительственную повестку, превратив многих граждан во влиятельных акторов политики. Это происходит благодаря тому, что в онлайн-среде активные граждане в меньшей степени подвержены государственному пропагандистскому давлению, имеют доступ к различным информационным источникам и сами являются производителями контента, более категоричны и нетерпимы в своих оценках, более требовательны к властным институтам в вопросах участия и легче самоорганизуются.

Крайне радикальной стратегией государства является тотальный контроль над сетевой активностью, однако если доступ к «всемирной паутине» открыт, то единственной продуктивной стратегией является разработка государством подходов к выстраиванию эффективного взаимодействия с гражданскими структурами в виртуальном пространстве, принимая во внимание его специфику, не пытаясь навязать правила и нормы, бюрократической управленческой модели. В качестве условий, способствующих совершенствованию механизмов взаимодействия с гражданскими структурами, представляется важным обратить внимание на следующие: (1) кадровая политика государственных институтов, направленная на привлечение сотрудников, владеющих современными управленческими технологиями и представляющих различные возрастные группы; (2) снижение уровня «цифрового неравенства» в обществе и повышение качества информационной инфраструктуры органов государственной власти; (3) повышение устойчивости граждан к информационным угрозам виртуального пространства; (4) развитие кооперации с интернет-компаниями на предмет совместного выявления угроз, их ликвидации и дальнейшего недопущения; (5) открытость инновационным практикам выстраивания диалога с обществом; (6) снижение роли централизованных и иерархических форм государственного управления; (7) эгалитарная ориентация государственной политики и доверие общественным инициативам.

## Список литературы:

Ковальчук С.К. Влияние виртуальной коммуникации на политическое пространство современных государств // Вестник Московского университета. Серия: 27. «Глобалистика и геополитика». 2019. № 2. С. 58–68.

Ковальчук С.К. Новые коммуникационные площадки как современное «третье пространство» // Государственное управление. Электронный Вестник. 2019. № 2. С. 58–69.

Моськов И.В., Моськов В.Е. Появление коллективного разума в природе и обществе // Альманах современной науки и образования. 2016. № 2 (10).

Фридман Т. Плоский мир 3.0 Краткая история XXI века. М.: АСТ, 2014.

Хау Д. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М.: Альпина Паблишинг, 2014.

Allcott H., Gentzkow M. Social Media and Fake News in the 2016 Election // Journal of Economic Perspective. 2017. Vol. 31. P. 211–236.

Barbera P., Zeitoff T. The New Public Address System: Why Do World Leaders Adopt Social Media? // [http://pablobarbera.com/static/world\\_leaders\\_paper.pdf](http://pablobarbera.com/static/world_leaders_paper.pdf) (дата обращения 21.02.2018).

Boyd D. Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications. In Z. Papacharissi, A Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites. NY: Routledge, 2011. P. 39–58.

Dewey C. Facebook Fake News Writer: “I Think Donald Trump Is In The White House Because of Me” // Washington Post. 2016. November 17.

Gainous J., Wagner K. Tweeting to Power: The Social Media Revolution in American Politics. Oxford: Oxford University Press, 2014.

Kaplan A., Haentlein M. Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media // Business Horizons. 53. 2010. P. 53–68.

Meijer A., Thaens M. Alignment 2.0: Strategic use of new internet technologies in government // Government Information Quarterly. 2010. Vol. 27. P. 113–121.

O’Tool L., Hanf K. American Public Administration and Impact of International Government // Public Administration Review. 2002. Vol. 62. P. 15–169.

Papacharissi Z. Democracy Online: Civility, Politeness, and the Democratic Potential of Online Political Discussion Groups // New Media and Society. 2004. Vol. 6. P. 259–83.

Parkinson H. Click and Elect: How Fake News Helped Donald Trump Win a Real Election // BuzzFeedNews. 2016. November 14.

Prior M. Post-Broadcast Democracy. How Media Choice Increases Inequality in Political Involvement and Polarizes Elections. Cambridge, NY: Cambridge University Press, 2007.

Roew I. Civility 2.0: A Comparative Analysis of Incivility in Online Political Discussion // Information, Communication and Society. 2004. Vol. 18. P. 121–38.

Silverman C. This Analysis How Fake Election News Stories Outperformed Real News on Facebook // BuzzFeedNews. 2016. November 16.

*Stromer-Galley J.* Presidential Campaigning in the Internet Age. Oxford: Oxford University Press, 2019.

*Walther J.* Theories of Computer-Mediated Communication and Interpersonal Relations in M. Knapp, J. Daly (eds). *The Handbook of Interpersonal Communication*. Sage, 2011. P. 443–479.

*Weedon J., Nuland W., Stamos A.* Information operations and Facebook // <https://fbnewsroomus.files.wordpress.com/2017/04/facebook-and-information-operations-v1.pdf>

*Wring D.* The News media and Public Relations State. In P. Dunleavy, R. Heffernan, P. Cowley, C. Hay (eds) *Development in British Politics*, Vol. 8. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006. P. 231–250.

**Е.В. Охотский**

## **СИСТЕМА МЕЖДУНАРОДНОГО АНТИКОРРУПЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ, ПРИНЦИПЫ, ПРИОРИТЕТЫ**

В статье представлена попытка научной систематизации базовых характеристик, целей, задач, принципов и результативности сложившейся системы международного сотрудничества в сфере противодействия коррупции. В своем научном анализе автор исходит из того, что международное антикоррупционное взаимодействие носит разноплановый и многоуровневый характер, представляет собой комплекс отношений универсального общемирового, регионального и межстранового уровня, реализуется в режиме тесного международного взаимодействия между субъектами глобального управления, межправительственными и неправительственными организациями, транснациональными корпорациями, иными структурами и институтами. Показано, что коррупционные девиации сегодня вышли на передний план в перечне приоритетных направлений в борьбе не только с национальной, но и транснациональной преступностью. Такое сотрудничество включает в себя согласованную антикоррупционную политику, стратегию и тактику, выработку и ратификацию соответствующих международных договоров, их включение в законодательство отдельных государств и последующую реализацию с учетом национальных условий, имеющихся возможностей и сложившихся традиций. Учитывается также объективная реальность того, что коррупция в современном мире превратилась в трансграничную, в хорошо организованную противоправную деятельность, неуклонно расширяющую сферу своего негативного влияния. Поэтому требует к себе самого пристального внимания со стороны правительственных инстанций, правоохранительных структур и соответствующих международных институтов. В заключительной части статьи оценена роль и анализируются особенности стратегического курса Российской Федерации и ее правоохранительных органов в системе международного антикоррупционного взаимодействия, представлен политико-правовой механизм и управленческие инструменты реализации соответствующих

---

*Охотский Евгений Васильевич* — доктор социологических наук, профессор кафедры государственного управления факультета управления и политики МГИМО МИД России, советник дипломатической службы Российской Федерации второго класса; *e-mail*: e.ohotskii@mail.ru

международных конвенций, договоров и соглашений. Обращается также внимание на проблему экспорта коррупции.

Основной вывод: антикоррупционные меры, если рассчитывать на их эффективность, должны быть политически, юридически и экономически хорошо обоснованными, должны реализовываться системно и в непрерывном режиме, органически сочетаться с консолидированными действиями в глобальном масштабе.

**Ключевые слова:** государство, коррупция, антикоррупционные стандарты, зоны повышенного коррупционного риска, законность, конвенция, международное сотрудничество, противодействие коррупции, формы международного сотрудничества, управление, эффективность.

The article attempts to systematize the basic characteristics, goals, objectives, principles and effectiveness of the existing system of international cooperation in the field of combating corruption. In his scientific analysis, the author proceeds from the fact that the international anti-corruption cooperation is diverse and multi-level, is a set of universal relations of global, regional and cross-country level, is implemented in the mode of close international cooperation between the subjects of global governance, intergovernmental and non-governmental organizations, transnational corporations, other structures and institutions. It is shown that corruption deviations have now come to the fore in the list of priority areas in the fight not only against national but also transnational crime. Such cooperation includes a coordinated anti-corruption policy, strategy and tactics, the elaboration and ratification of relevant international agreements and treaties, their incorporation into the legislation of individual States and their subsequent implementation, taking into account national conditions, opportunities and traditions. It also takes into account the objective reality that corruption in the modern world has become a cross-border, well-organized illegal activity, steadily expanding the scope of its negative impact. It therefore requires the utmost attention from the highest levels of government, law enforcement agencies and relevant international institutions. The final part of the article assesses the role and analyzes the features of the strategic course of the Russian Federation and its law enforcement agencies in the system of international anti-corruption cooperation, presents the political and legal mechanism and management tools for the implementation of relevant international conventions, treaties and agreements. Attention is also drawn to the problem of corruption export.

The main conclusion is that anti-corruption measures, if they are to be effective, must be politically, legally and economically well-grounded, must be implemented systematically and continuously, organically combined with consolidated actions on a global scale.

**Keywords:** state, corruption, anti-corruption standards, areas of high corruption risk, legality, convention, international cooperation, anti-corruption, forms of international cooperation, management, efficiency.

## **Система антикоррупционного сотрудничества: цели, задачи, приоритеты**

Коррупция — это не просто издержки или некоторое отклонение от нормы, как кому-то это представляется, а крайне опасное для общества преступно-аморальное явление, причиняющее невосполнимый политический, финансово-экономический и моральный вред национальным интересам, государству, бизнесу, конкретным компаниям и гражданам. Коррупция давно преодолела локальные государственные границы, приобрела крупномасштабный транснациональный характер. В становящемся «мировом обществе риска»<sup>1</sup> положение дел с коррупцией и противодействием ее негативным проявлениям стало радикально меняться — сказываются противоречивость саморазвития социума, последствия усложняющейся динамики развития человеческих сообществ, обретения ими новых качеств жизнедеятельности. Во многих странах коррупция превратилась в системное явление, причиняющее невосполнимый экономический, политический и моральный вред не только национальным интересам, конкретным компаниям и гражданам, но и интересам мирового сообщества в целом. Появились даже государства, которые практически полностью оказались под властью коррупционного контроля. Поэтому борьба с коррупцией не может не носить комплексно-всеобъемлющий, хорошо скоординированный в международном аспекте характер. При этом следует учитывать непростые нравы современного международного правопорядка, порождающего новые модели коррупционного влияния и изощренные формы «жесткого проталкивания своих интересов»<sup>2</sup>.

Если раньше противодействие коррупции было проблемой внутреннего национально-государственного уровня, то в настоящее время коррупция приобрела беспрецедентные масштабы и стала предметом внимания всего международного сообщества. Все понимают, что сегодня ограничиваться внутренними, тем более разрозненными антикоррупционными усилиями невозможно и стратегически бесперспективно. Обеспечить победу можно только общими усилиями, при наличии твердой политической воли, гибкого законодательства и должного понимания того, что непримиримость к коррупции — неотъемлемый фактор утверждения права, демократии и социальной справедливости. Демократия и

---

<sup>1</sup> Beck U. *World at Risk*. Cambridge: Polity Press, 2010.

<sup>2</sup> Медведев Д.А. Россия–2024: Стратегия социально-экономического развития // Вопросы экономики. 2018. № 10. С. 5–28.

законность, власть и ответственность, совесть того, кто управляет, и совет тех, кем управляют, должны быть предельно интегрированными, поскольку только взаимная ответственность и здоровые нравы формируют по-настоящему «благополучное общество»<sup>3</sup>.

Международное сотрудничество в сфере противодействия коррупции является объективно обусловленным процессом взаимодействия соответствующих уполномоченных на это органов, организаций и учреждений. В этом ряду немало международных правительственных и неправительственных объединений, межгосударственных и транснациональных организаций. Определены их статус, цели и задачи, обозначены основные направления деятельности и средства реализации намеченного. Свое место занимают соответствующие международные исследования<sup>4</sup>. И все это с учетом необходимости единой антикоррупционной стратегии, гибкого ее правового обеспечения, действенного контроля реализации принятых решений.

Целевые установки также достаточно прозрачны — межстрановое согласование планов и дорожных карт противодействия коррупции, выявление зон повышенного коррупционного риска, пресечение деятельности корыстно-преступных сообществ, поиск, выявление имущества, полученного противоправным путем и его возвращение законным собственникам, нейтрализация или минимизация негативных социальных последствий коррупции. В этом же ряду принятие специальных международных программ, заключение международных договоров и соглашений, имплементация в национальное законодательство норм международного антикоррупционного права, контрольно-аналитические, информационно-пропагандистские и силовые мероприятия.

Такая система гарантирует достаточно высокий уровень международно-скоординированной политической, правоприменительной, информационно-аналитической и аудиторской деятельности. Главное, чтобы предпринимаемые усилия соответствовали принципам законности, добровольности, невмешательства во внутренние дела государств-партнеров, взаимности и транспарентности, минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных деяний, стабильности.

---

<sup>3</sup> Абдулатипов Р. Авторитет разума (О философии разумной практики). М.: Славянский диалог, 1999.

<sup>4</sup> *Gacheri Kamunde N.* The Crime of Illicit Enrichment Under International Anti-Corruption Legal Regime. URL: <http://www.kenyalaw.org/klr/index.php?id=426> (дата обращения: 20.06.2019).

## **Становление и структурное оформление системы международного антикоррупционного сотрудничества**

Формирование системы международного сотрудничества в сфере противодействия коррупции имеет свою логику, свою историю и свои особенности. Было время, когда коррупция воспринималась как нечто обыденное и в глобальном плане представлялась как не особо опасное явление. В советские времена указанная проблематика была практически вне внимания партийных структур, правоохранительных органов и общественности. Признавая вредность коррупции, на вооружение, тем не менее, была взята так называемая стратегия «сознательной пассивности», не требующая никаких особых организационных, политических, материальных и интеллектуальных затрат. Не была коррупция также предметом специальных научных исследований, считалась явлением, присутствующим лишь классово-буржуазному обществу, а по отношению к социализму трактовалась всего лишь как фоновое-девиантное явление, сущностно не характерное для социалистического строя. А значит, не заслуживающее какого-то особого реагирования. Господствовала убежденность, что коррупция исчезнет сама по себе по мере продвижения страны и мирового сообщества по пути социалистических преобразований и победы коммунистических идеалов.

В результате целые пласты противоправных и аморальных корыстно мотивированных отношений оставались вне внимания политического руководства, правительственных структур и широкой общественности. Это, в конечном итоге, привело к тому, что коррупция вышла из-под контроля и в процессе перестроечного обновления и рыночных преобразований превратилась в системное явление, стала почти привычным обыденным явлением. Достигнув же порогового предела, породила серьезные дисфункции государственного управления, его правового, кадрового и финансового обеспечения. Господствующие позиции заняла так называемая «культура корысти». Поэтому вовсе не удивительно, что коррупционер, обладая реальными статусно-властными преимуществами и серьезными денежными ресурсами, не особенно опасается ответственности, не боится декларирований, тем более если контрольные функции реализуются в формально-бюрократическом режиме.

Международные механизмы и глобальные правовые стандарты противодействия коррупции по историческим меркам стали формироваться относительно недавно. На первом этапе (1950–1960 гг.)

основное внимание акцентировалось на проблемах борьбы с подкупом должностных лиц сферы транснациональных финансовых операций. Но уже тогда многие государства проблему коррупции, особенно элитного уровня воспринимали достаточно серьезно и ставили в перечень приоритетных направлений своей правовой политики. Постепенно пришло также понимание того, что коррупция не только коварное, далеко не прямолинейное, а весьма опасное, многоликое явление, что под понятие коррупции подпадает не только взятничество и лихоимство, не только подкуп и вымогательство, а более широкий круг противоправных деяний корыстного содержания. В их число включаются непотизм, протекционизм, теневой лоббизм, отмыывание средств, полученных незаконным путем, создание неправительственных структур для коррупционного разложения правящей элиты, бизнеса и бюрократии.

Второй этап относится к семидесятым-восьмидесятым годам прошлого века, когда предпринимались первые шаги по разработке международных соглашений по финансово-экономическому сотрудничеству и антикоррупционной защите инвестиций, борьбе с наиболее опасными корыстно-коррупционными практиками. 15 декабря 1975 г. Генеральная Ассамблея ООН принимает резолюцию под № 3514 против подкупа в международных коммерческих сделках. Именно в это время создается Международная ассоциация развития (IDA), Международный центр по урегулированию инвестиционных споров (ICSID), Многостороннее агентство по гарантиям инвестиций (MIGA). С 1968 г. начал функционировать Исследовательский Институт ООН по преступности и правосудию (ЮНИКРИ). Формирование указанных структур было прямой реакцией на процесс обострения конфликтности интересов и институционализации коррупции, закрепления коррупционно-корыстных практик в достаточно организационно устойчивых формах не только на национальном, но и международном уровне.

Третий этап (девяностые годы) характеризуется активной научной разработкой коррупционной проблематики. В соответствии с требованиями резолюции VIII Конгресса ООН (1990 г.) «Коррупция в сфере государственного управления» разрабатывается научно-понятийный аппарат, исследуются причины, источники и формы коррупционных правонарушений, формируются политико-правовые основы и отрабатывается инструментарий противодействия коррупционной преступности. Впервые на международно-правовом уровне были определены признаки и составы коррупцион-

ных преступлений в форме взяточничества, вымогательства и коррупционного мошенничества. Однако понятие «коррупция», «коррупциогенный фактор», «транснациональная коррупция», а тем более «коррупционные риски», «конфликт интересов», «режим урегулирования конфликтной ситуации» в то время еще не были всесторонне обоснованными, устоявшимся и общепризнанными. Наука, политическая и управленческая практика ограничивались в основном трактовкой коррупции в смысле «использования должностных полномочий или злоупотребление ими в личных целях» (Всемирный Банк) и «поведения лица, которое имеет поручение от государства или негосударственного образования и использует это поручение для незаконных выгод для себя» (Рабочая группа Совета Европы).

Многое изменилось в связи с принятием Генеральной Ассамблеей ООН 12 декабря 1996 г. Резолюции A/RES/51/59 «Борьба с коррупцией», Резолюции A/RES/51/191 от 16 декабря 1996 г. «О борьбе с коррупцией и взяточничеством в международных коммерческих операциях» и утверждением «Международного кодекса поведения государственных должностных лиц». Этапным событием стало подписание Конвенции ООН от 15 ноября 2000 г. «Против транснациональной организованной преступности», нормы которой в последующем были практически дословно перенесены в другие документы международной компетенции. В 2001 г. в рамках Глобальной программы ООН против коррупции был принят «Антикоррупционный набор инструментов» с практически исчерпывающим перечнем и соответствующим описанием коррупционно-корыстных деяний от взятки и корыстных растрат, до фаворитизма, кумовства и nepотизма.

Важную миссию в формировании антикоррупционной стратегии взяли на себя Международный валютный фонд (IMF), Всемирный банк (World Bank), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), Международный центр по урегулированию инвестиционных споров (ICSID), Всемирная торговая организация (WTO), Глобальный форум по праву, справедливости и развитию (GFLJD). Международное кредитование, транши и субсидии были поставлены в прямую зависимость от эффективности государства в сфере борьбы с коррупционными злоупотреблениями.

Четвертый этап ознаменован принятием Генеральной Ассамблеей ООН 31 октября 2003 г. Конвенции против коррупции (UNCAC), которая сегодня справедливо квалифицируется как международно-правовой фундамент антикоррупционной политики

глобального уровня<sup>5</sup>. Одновременно была учреждена Конференция государств-участников Конвенции (CoSP), основной задачей которой является мониторинговый анализ ситуации и выработка рекомендации по реализации установлений Конвенции как универсального антикоррупционного инструмента. Было сформировано также несколько межправительственных рабочих групп открытого состава: по анализу практики имплементации конвенциональных норм в национальное законодательство, предотвращению коррупции, решению организационных проблем международного сотрудничества, по возврату активов коррупционно-преступного происхождения его законному владельцу.

Итог предпринимаемых усилий впечатляющий: международное взаимодействие приобрело стратегически ориентированный, многоуровневый, глубоко эшелонированный и пространственно всеохватывающий характер. Сложилось четкое понимание того, что успешно противостоять коррупции можно только совместными и вполне конкретными усилиями. При наличии, конечно, доброй воли, взаимной заинтересованности и профессионализма, а также «органического единства политик, концепций и государственных программ, связанных международным правом»<sup>6</sup>. Все больше внимания уделяется не общедекларативным, а практически-прикладным вопросам и конкретным антикоррупционным стандартам. Широко стали практиковаться технологии «мягкой силы» — международные комплексные антикоррупционные программы, этические кодексы ведения бизнеса и служебного поведения, публичные аналитические доклады, дипломатическое воздействие, пропагандистские меры. Параллельно наладили мониторинговый анализ эффективности принятых решений, ужесточили контроль использования кредитных средств и целевых грантов. Вошли в практику международные научно-практические конференции и круглые столы с участием парламентариев, государственных и политических деятелей, представителей финансово-банковских структур, бизнеса и ведущих ученых-экспертов. Примером может служить Евразийский антикоррупционный форум, который с 2012 г. ежегодно проводится в Москве на базе Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации. Предмет форума — правовые антикоррупционные инновации, организаци-

---

<sup>5</sup> Андрианов В.Д. Коррупция как глобальная проблема. История и современность. Монография. М.: Экономика, 2011.

<sup>6</sup> Hart H.L.A. The Concept of Law. 4th ed., Oxford university press, 2004.

онно-управленческие стандарты, воспитательно-просветительские и международные программы борьбы с коррупцией.

Достаточно эффективно функционируют и другие международные антикоррупционные институты. Их немало, они разные как по своему правовому статусу, полномочиям, целям и задачам, так и интеллектуально-кадровому потенциалу, финансовым возможностям, авторитету и влиянию<sup>7</sup>. Интегрирующую роль играют Экономический и Социальный Совет ООН (ЭКОСОС) и глобальная сеть ПРООН — Программа развития Организации Объединенных Наций (UNDP), Венецианская комиссия Совета Европы. Ими инициировано немало документов глобальной антикоррупционной направленности. В том числе Резолюция A/RES/3514(XXX) от 15 декабря 1975 г. «Меры против коррупции, практикуемой транснациональными и другими корпорациями, их посредниками и другими причастными к этому сторонами».

Проблематика глобальной коррупции активизировала также деятельность научного сообщества. В 2002 г. в дополнение к действующим научным центрам разной ведомственной принадлежности был учрежден Всемирный антикриминальный и антитеррористический форум (ВААФ). Более гибкой стала сеть исследовательских институтов по изучению проблем транснациональной преступности и коррупции (TRACCC). О серьезности намерений свидетельствует практическая деятельность Управления ООН по наркотикам и преступности (UNODC), особенно в области борьбы с отмыванием преступных доходов, незаконным оборотом культурных ценностей и коррупционными злоупотреблениями в бюджетной сфере и транснациональном бизнесе, с экспортом коррупции, использованием коррупционных схем в целях дискредитации правительств и разрушения государственных систем. Основные работы направлены на анализ проблем, выявление и распространение лучшего опыта, профессионально-образовательную, консультативно-методическую и техническую помощь. Многое по линии UNODC реализуется посредством разветвленной сети региональных и полевых консультационных центров, организации специальных учебных программ для следователей, прокуроров, сотрудников судебных и правоохранительных органов, направ-

---

<sup>7</sup> Охотский Е.В. Правовые основы и механизмы международного сотрудничества в сфере противодействия коррупции // Российский журнал правовых исследований. 2017. № 2. С. 131–137.

ления опытных консультантов в рабочие группы, занимающиеся антикоррупционным законодательством.

Достаточно эффективно функционируют и другие международные институты, в том числе Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Россия в ОЭСР не входит, но, учитывая ее авторитет и влияние, принимает ее рекомендации, старается действовать в соответствии с апробированными ОЭСР стандартами<sup>8</sup>. Особенно если это касается злоупотреблений в сфере государственных закупок, аудита международных деловых операций, отработки инструментов противодействия коррупционным злоупотреблениям при финансировании политических партий и проведении избирательных кампаний.

Не менее полезен опыт Группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег FATF — специальной структуры по противодействию коррупции в сфере финансов. Ее главным предназначением является борьба с легализацией незаконно нажитых капиталов, закрытие международных финансовых лазеек для уклонения от уплаты налогов, разрушение финансово-экономических преступных потоков. В перечне ее статусных полномочий нахо-

---

<sup>8</sup> В ОЭСР в 1990 г. был создан Центр по сотрудничеству со странами с переходной экономикой, который в том числе стал координировать взаимодействие различных директоров ОЭСР с Россией. Декларация о сотрудничестве между Россией и ОЭСР была подписана 8 июня 1994 г. Тут же была также утверждена соответствующая Рабочая программа и дорожная карта переговоров. Начал функционировать Комитет по связям между Россией и ОЭСР. Была также создана Межведомственная комиссия во главе с заместителем министра иностранных дел России по обеспечению переговоров о вступлении России в ОЭСР. В России функционирует московский офис ОЭСР. После вступления России в ВТО были сняты формальные препоны на пути вступления России в Организацию. К 2007 г. Россия стала наблюдателем в 20 комитетах и рабочих группах ОЭСР. В январе 2013 г. состоялся рабочий визит Генерального секретаря ОЭСР в Москву, в рамках которого состоялись переговоры на самом высоком политическом уровне, были достигнуты договоренности об усилении законодательной поддержки процесса вступления России в Организацию. Тем не менее, 12 марта 2014 г. в связи с событиями на Украине на закрытом заседании Совет ОЭСР было принято решение о приостановлении переговорного процесса с Россией. С 2014 г. представители России не приглашаются к участию в ежегодных министерских встречах в рамках ОЭСР. При этом Россия принимает участие в рабочих органах ОЭСР на экспертном уровне, не прекратились также политические контакты с руководством Организации. Полномасштабное восстановление переговорного процесса о вступлении России в Организацию в обозримом будущем маловероятно. См.: Россия и Организация экономического сотрудничества и развития. [mid.ru>rossiia-v.rossiiu-ispecializirovannye.oesr](http://mid.ru>rossiia-v.rossiiu-ispecializirovannye.oesr) (дата обращения: 26.06.2019).

дятся финансовая поддержка; методическая и экспертная помощь; построение международных рейтингов; принуждение к переходу на путь законности и правового рыночного развития. Проблемы коррупции стали также обсуждаться на полях различных международных форумов. В процессе решения общих внешнеполитических и экономических проблем затрагиваются вопросы элитной коррупции и преступности в особо крупных размерах в финансовой сфере, сокрытия богатств, приобретенных незаконным путем, возврата незаконно присвоенных активов их законному владельцу, прозрачности закупок<sup>9</sup>.

Не остается в стороне и наука. Ученые помогают соответствующей аналитикой, организуют международные конференции и круглые столы, предлагают свои проекты и рекомендации, разрабатывают соответствующие методические пособия. Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации предложили оригинальную программу международного научного мониторинга проявлений коррупции — MONCOR. Большой интерес в экспертном сообществе вызвала его модель оценки коррупционных практик под названием «Корреляция мер по противодействию коррупции с причинами и условиями ее возникновения». Традиционным стал ежегодно организуемый Евразийский антикоррупционный форум, предмет которого — правовые инновации, организационно-управленческие стандарты, воспитательно-просветительские и международные аспекты борьбы с коррупцией.

Достаточно высоким уровнем доверия обладает неправительственная международная организация по борьбе с коррупцией и исследованию уровня коррупции «Transparency International». В рамках имеющихся политических возможностей и интеллектуально-кадровых ресурсов активно функционируют специально уполномоченные международные финансово-экономические институты, на ведущих позициях среди которых находятся научно-аналитические центры Международного валютного фонда, Всемирного банка, Европейского банка реконструкции и развития. Высокой практической значимостью обладают их доклады и аналитические материалы по институциональным основам борьбы с коррупцией, оценке активности гражданского общества, анализу роли СМИ и

---

<sup>9</sup> Department for International Cooperation // <http://www.acas.rs/organization/departement-for-international-cooperation/> VI International Anti-corruption Conference (дата обращения: 26.06.2019).

неправительственных организаций, эффективности хозяйственного менеджмента и его правовой чистоты, прозрачность бюджетного процесса и налогового администрирования<sup>10</sup>.

Существенных подвижек удалось добиться также по линии региональных международных организаций — Совета Европы с его Конгрессом, Комитетом Министров, ПАСЕ и ЕСПЧ, Европейского Союза (ЕС) — крупнейшего интеграционного объединения европейских государств — международного договора, учрежденного в целях регулирования отношений между государствами, ранее входившими в состав СССР, Организации Американских Государств (ОАГ), Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), активно содействующей эффективному сотрудничеству стран-участниц в политической, правовой, торгово-экономической и научно-технической сферах. Итогом общих усилий стало принятие целого ряда важных резолюций региональной политической силы. В числе важнейших — «Конвенция об отмывании, выявлении, изъятии и конфискации доходов от преступной деятельности» от 8 ноября 1990 г., Конвенция «О защите финансовых интересов Европейского Союза» от 26 июля 1995 г., протоколы от 27 сентября 1996 г. «О коррупции в Сообществе» и «Об отмывании капиталов», «Программа действий против коррупции» от 9 декабря 1996 г. В рамках межправительственного сотрудничества на базе Маастрихтских соглашений 1997г. подписана Конвенция «О борьбе против коррупции, к которой причастны служащие Европейских сообществ и служащие государств — членов Европейского Союза». В этом же ряду Конвенция СЕ «Об уголовной ответственности за коррупцию» от 27 января 1999 г., к которой присоединилось 43 государства, в том числе Российская Федерация. Свое место заняло Рамочное решение «О борьбе с коррупцией в частном секторе» от 22 июля 2003 г.

В указанных документах представлен понятийный аппарат, соответствующим образом структурированы отдельные виды и составы коррупционных преступлений. В аналитическом ключе исследуются условия и причины коррупции — концентрация власти, экспансия управления, профессиональная слабость фискальных служб, политизация торговых межгосударственных отношений, протекционизм, отсутствие должной свободы средств массовой информации, деградация правового сознания общества, толерантное

---

<sup>10</sup> Anticorruption in transition. A contribution to the policy debate. The World Bank. Washington, D. C., 2000.

отношение к коррупции, безнаказанность, несовершенство государственного администрирования<sup>11</sup>. Практически во всех документах сделан акцент на том, что «коррупция выступает главной угрозой национальной безопасности», а в Хартии европейской безопасности коррупция представлена как «большая угроза общим ценностям», порождающая нестабильность, разрушающе затрагивающая все базовые аспекты экономического и человеческого измерения. Отсюда взаимные обязательства наращивать усилия по борьбе с коррупцией, содействовать формированию позитивных основ для формирования надлежащих структур и практик государственного управления.

Полномочия по контролю реализации принятых документов возложены на соответствующие структуры Группы государств по борьбе с коррупцией (GRECO). Работа Группы структурирована по тематическим раундам оценки качества и эффективности реализации Конвенции. В рамках каждого раунда (пятилетний цикл) исследуется определенный блок наиболее важных аспектов антикоррупционной деятельности. Процесс мониторинга поделен на два раунда: первый (2010–2015 гг.) включает в себя обзор хода осуществления Конвенции по вопросам криминализации коррупции, правоприменения и международного сотрудничества; второй (2015–2020 гг.) касается вопросов превентивных мер и технологий возвращения коррупционно нажитых активов. По инициативе GRECO исследуются вопросы пожертвований, финансирования по-

---

<sup>11</sup> Достаточно детальный анализ затронутой проблематики, в том числе системно-корреляционный анализ международного и национального антикоррупционного законодательства и соответствующих управленческих практик представлен в работах: *Johnston M. Syndromes of Corruption: Wealth, Power, and Democracy. Cambridge, 2006; Shelley Louise I. Transnational Organized Crime: an Imminent Threat to the Nation-state? — Journal of International Affairs. V. 48. 1995; Антикоррупционные стандарты ОЭСР и их реализация в Российской Федерации. Монография / Под ред. Т.Я. Хабриевой и А.В. Федорова. М.: ИЗиСП, 2015; Государственное управление в условиях кризиса и санкционных ограничений: отечественный и зарубежный опыт. Монография / Под ред. Е.В. Охотского. М.: МГИМО-Университет, 2017; Корреляция мер по противодействию коррупции с причинами и условиями ее возникновения. Научно-методическое пособие / Под ред. В.Н. Южакова и А.М. Цирина. М.: ИНФРА-М, 2016; Правовые механизмы имплементации антикоррупционных конвенций. Монография / Под ред. О.М. Тиунова. М.: ИД «Юриспруденция», 2012; Противодействие коррупции: новые вызовы. Монография. М.: ИЗиСП и ИНФРА-М, 2016; Шапкова А.В. Международная и национальная практика противодействия коррупции и отмыванию незаконных доходов. Практика корпоративного управления. М.: Аспект Пресс, 2014.*

литических партий, действенности мер по исключению предоставления политическим партиям займов в обход легитимных правил финансирования, обеспечения независимого аудита политической деятельности. Проводятся взаимные экспертные исследования с осуществлением визитов для предметного изучения (обзора) ситуации с коррупцией в оцениваемой стране, подготавливаются оценочные доклады, разрабатываются рекомендации институционального и практического характера. Ряд антикоррупционных инициатив осуществляется совместно с Еврокомиссией и Европейским бюро по борьбе с мошенничеством (OLAF). Немало актов антикоррупционной направленности принято на уровне стран-участников Содружества Независимых Государств (СНГ).

Не остаются в стороне также международные неправительственные организации — научные и информационно-аналитические центры, частные радио- и телеведущие компании, формальные и неформальные антикоррупционные сети. Деятельность такого рода структур (с участием опытных юристов, социологов, политологов и экспертов-экономистов) сконцентрирована на научно-исследовательских, информационных и образовательных проектах международного уровня, что позволяет объединить научный потенциал и на этой основе обеспечить соответствующий научно-информационный синергетический эффект. Для объективности оценок используются такие инструменты, как «индекс восприятия коррупции», «индекс взяточдателей», «индекс непрозрачности», «барометр мировой коррупции». В итоге в мире сложилась адекватная современным вызовам система управления и правового обеспечения глобальной антикоррупционной практики: введены в действие конвенции универсального общемирового уровня, приняты необходимые региональные международно-правовые акты и соответствующие им документы на уровне национального законодательства. Отработаны соответствующие механизмы правоприменения и правореализации. В совокупности все это образует глобальную систему противодействия коррупции.

Тем не менее, нельзя не видеть, что объединение усилий различных государств и международных структур на антикоррупционном направлении не всегда эффективно и не во всем соответствует современным требованиям. Многие ее звенья работают формально, своевременно не улавливают симптомы и не нейтрализуют реальные проявления коррупционной болезни. В результате негативы нарастают, влияние финансово-экономических кризисов, политиче-

ского протекционизма и санкционных дискриминаций становится все более плотным, многие государства остаются в зоне повышенного коррупционного риска. Усугубляет ситуацию также то, что в борьбу с коррупцией подключаются неинституционализованные субъекты, которые выдают себя, не являясь таковыми, за «истинных борцов с коррупцией», что существенно снижает эффективность борьбы с коррупционной патологией.

В итоге, не только реальные коррупционные деяния, но и инсценирование коррупции становится реальностью современного политического ландшафта, чем цинично пользуются коррупционеры. Обывателю же отличить событие реальной корысти от инсценированной коррупции как не-события<sup>12</sup> подчас весьма непросто, люди легко поддаются пропагандистскому воздействию «митинговых борцов с коррупцией». Именно этот аспект проблемы, как нам представляется, имел в виду Президент Российской Федерации, когда в Послании Федеральному Собранию 2016 г. призвал не поддаваться в пылу борьбы с коррупцией и бюрократизмом на провокации, не смешивать реальные дела с бурными информационными шумами вокруг корыстных злоупотребления и резонансных случаев коррупционной преступности. Борьба с коррупцией — это не шоу, она требует профессионализма, серьёзности и ответственности и только в этом случае она даст результат, получит широкую поддержку со стороны общества<sup>13</sup>. С такой постановкой вопроса трудно не согласиться.

### **Активная позиция Российской Федерации: первые результаты и перспективы**

Примеров конкретных и достаточно продуктивных международных антикоррупционных проектов немало. В том числе с участием Российской Федерации. Наша страна является участницей практически всех значимых инициатив антикоррупционного содержания, заключила сотни двух- и многосторонних соглашений на предмет стратегического и оперативного взаимодействия с иностранными партнерами на антикоррупционном направлении. На вооружение взяты все наиболее действенные международные стандарты и межстрановые методики измерения коррупции в

---

<sup>12</sup> *Baudrillard J.* The Gulf War did not Take Place. Bloomington: Indiana University Press, 1995.

<sup>13</sup> *Путин В.В.* Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию 1 декабря 2016 года.

разреze разных оценочных индексов, инициируется проведение различного рода международных мероприятий. Большое значение придается участию в обзорном механизме реализации Конвенции ООН против коррупции<sup>14</sup>. Тем более, что целью такого рода обзоров являются не санкции и не политические выводы, а практическое содействие решению задач по нейтрализации факторов торможения, предотвращение возникновения новых очагов коррупционной опасности, оказание необходимой аналитической, организационной и технической помощи.

Главные направления деятельности на будущее в международном аспекте определены «Национальной стратегией противодействия коррупции» (введена в действие указом Президента РФ от 13 апреля 2010 г. № 460). Они включают: а) развитие национального антикоррупционного законодательства и активизацию участия страны в соответствующих международных и межгосударственных структурах; б) реформирование международной составляющей кредитно-финансовых отношений; в) активизацию сотрудничества по линии прокуратуры, правоохранительных и контрольно-счетных органов; г) усиление надзора в сфере международной торговли ценными бумагами; д) деофшоризацию экономики; е) совершенствование общественного контроля с использованием гибкого общественного антикоррупционного мониторинга.

В нашем активе содержатся также современное антикоррупционное законодательство, институт антикоррупционной экспертизы нормативно-правовых актов и обязательность декларирования доходов, расходов, имущества и имущественных обязательств служащими государственного аппарата, муниципалитетов и госкорпораций, запрет на зарубежные счета и на участие служащих в деятельности сторонних организаций на платной основе. Кроме того, создана система защиты лиц, сообщивших о фактах коррупции. Для оценки объемов «рынка коррупции», определения коррупционных издержек и уровня коррумпированности властно-управленческих структур разработана единая методика проведения социологических исследований.

Генеральной прокуратурой Российской Федерации в компетентные органы зарубежных государств направляются сотни запросов о выдаче лиц для последующего их привлечения к уголовной от-

---

<sup>14</sup> Механизм обзора хода осуществления Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции — Базовые документы. — Нью-Йорк, ООН, 2011 // [unodc.org/documents/congress/background/](http://unodc.org/documents/congress/background/) (дата обращения: 26.06.2019).

ветственности или приведения приговоров в исполнение за совершение преступлений коррупционной направленности. За пять лет (2011–2016 гг.) надзорное ведомство добилось выдачи 900 лиц из Армении, Белоруссии, Великобритании, Германии, Испании, Казахстана, Таиланда, Франции и других государств. Кроме того, арестовано недвижимого имущества на 300 млн евро, заблокировано незаконно освоенных и размещенных в зарубежных банках денежных средств на сумму 600 млн евро. Показатели впечатляющие даже при условии, что России было отказано в выдаче 500 млн евро по причине выхода преступника из собственности либо вывода средств до их ареста, что подтверждает недостаточную эффективность нашего взаимодействия с Интерполом и международной финансовой разведкой<sup>15</sup>.

Представители Следственного комитета Российской Федерации участвуют во всех заседаниях Региональной антикоррупционной сети правоохранительных органов Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС), его Рабочей группы по борьбе с коррупцией и обеспечению транспарентности, в мероприятиях, организованных Интерполом. Министерство внутренних дел Российской Федерации заключило соглашения о сотрудничестве с компетентными органами двадцати государств, занимается расследованием соответствующих дел. Особое внимание уделяется элитной коррупции и фактам хищения бюджетных средств в особо крупных размерах. Минэкономразвития совместно с Минтрудом России и другими ведомствами в мониторинговом режиме осуществляют анализ проведения мероприятий, предусмотренных Конвенцией по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц из стран-членов Организации экономического сотрудничества и развития.

Федеральная служба по финансовому мониторингу осуществляет контроль выполнения законодательства Российской Федерации о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем. В соответствии с международными антикоррупционными стандартами инициировала поправки в 140 законов и нормативных актов. Добилась существенного увеличения количества организаций и хозяйствующих субъектов, которые попали в зону финансового мониторинга — сейчас таких более двух миллионов. Контролируются также законность использова-

---

<sup>15</sup> Генпрокуратура РФ озвучила сумму арестованных за рубежом активов // Российская газета. 2016. 14 декабря.

ния средств, поступающих из иностранных источников по линии неправительственных некоммерческих организаций. Ужесточается контроль по линии злоупотреблений технологиями офшоризации, временного вывода средств из оборота, ухода от налогов.

Немаловажная роль в решении проблемы коррупции принадлежит **Счетной палате Российской Федерации**. Специалисты Счетной палаты РФ участвуют в обсуждении проблем коррупции на заседаниях, организуемых Группой разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (FATF), международными организациями финансового контроля в рамках исполнительного комитета и рабочих групп ИНТОСАИ и ЕВРОСАИ, Международной антикоррупционной академии. Главными принципами работы Счетной палаты являются ответственность, законность и действенность, а приоритетами в работе — контроль убытков, перевод финансово-управленческой деятельности в «цифру», предупреждение коррупции. И самое главное — формирование в обществе «культуры нулевой терпимости к коррупции».

По всем вопросам международного антикоррупционного сотрудничества Российская Федерация занимает активную позицию, стала участницей практически всех значимых международных антикоррупционных инициатив, постоянно подтверждает свою готовность к конструктивному взаимодействию. Позитивную роль играет созданная Правительством РФ постоянно действующая делегация России для участия в международных мероприятиях, проводимых под эгидой Конвенции ООН против коррупции. Значимое место занимает учрежденный при Генеральной прокуратуре Российской Федерации Национальный контактный пункт по обеспечению международного сотрудничества в сфере выявления, арестов, конфискации и возвращения в Россию активов, полученных коррупционным путем. В части реализации ст. 20 Конвенции ООН против коррупции законодательно прописан порядок обращения в доход государства денежных средств и имущества при отсутствии веских подтверждений законности их накопления.

В результате практика противодействия коррупции становится более эффективной. Индекс борьбы с коррупцией вышел из области отрицательных значений. Чиновники и бизнесмены с большей опаской идут на коррупционный риск, а общество реагирует соответствующим образом. По сравнению с 2008 г. число россиян, отмечающих улучшение ситуации, выросло в полтора раза. Если 10 лет назад, когда был принят закон «О противодействии коррупции»,

39% опрошенных заявляли, что видят определенные результаты борьбы с коррупцией, то сейчас этот показатель превысил 55%. Аналогичного мнения придерживается 39% предпринимателей<sup>16</sup>.

Тем не менее, по уровню коррумпированности наша страна по-прежнему находится в негативной зоне мировых рейтинговых замеров, даже при условии, что важность преодоления коррупции хорошо осознается на всех уровнях властной пирамиды и во всех сегментах общественной жизни. Высокая коррупционная опасность сохраняется в таких особо чувствительных сферах, как инвестиции, закупки для государственных и муниципальных нужд, правоохранительная и судебная система. Тревожит также то, что в структуре привлеченных к уголовной ответственности за коррупционные преступления лишь 13% фигурантов, совершивших преступления в крупном и особо крупных размерах. Конфискация коснулась только 15,3% взяточников. И это несмотря на то, что масштабы квазисобственности коррупционеров исчисляются многими миллиардами. Причем среди них не рядовые чиновники, а лица высшего звена руководства, призванные быть образцом чести и достойного служения обществу. Их энергичность подменяется запредельной прагматичностью, корыстолюбием и готовностью жестко отстаивать свои интересы.

Нередки случаи, когда борьба с коррупцией лишь имитируется, подменяется формально-бюрократическими мероприятиями — подписываются международные соглашения, публикуются индексы коррумпированности, организуются научные дискуссии и телевизионные ток-шоу, а на самом деле создается лишь впечатление высокого уровня антикоррупционной активности. До сих пор в России не принят Кодекс этики, несмотря на соответствующую рекомендацию GRECO и резонансные происшествия как раз по линии этики. Не исключен также риск того, что обвинение в коррупционности может быть использовано для формирования негативного имиджа государства и в качестве повода для внешнего вмешательства во имя, конечно, демократии, свободы, европейских ценностей и социальной справедливости. Далеко не все субъекты международного взаимодействия искренни в своих намерениях. Нередко наблюдается противоположное. Для многих двойные стандарты стали обычной практикой. С коррупцией многие из

---

<sup>16</sup> ВЦИОМ. Коррупция в России: мониторинг. Пресс-выпуск 2017 г. // [wciom.ru/index.php?id=236&uid=116269](http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=116269); Пресс-выпуск 2018 г. // [wciom.ru/index.php?id=236&uid=9139](http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9139) (дата обращения: 30 октября 2019).

них не только не борются, а наоборот, используют ее в качестве инструмента политического давления и заинтересованного решения соответствующих финансовых, экономических, политических, идеологически-подрывных, разведывательных и иных задач. Не исключен также вариант экспорта коррупции.

### **Выводы и обобщения**

Создание даже самых современных политических, правовых и организационных основ противодействия коррупции национального статуса — условие необходимое, но далеко не достаточное. После создания политического и организационно-правового базиса необходимы конкретные управленческие действия по реализации намеченного с обязательным выходом на международный уровень. Что касается проблематики нашего исследования, то можно сделать следующие выводы:

1. Коррупция присуща всем странам, полностью ее уничтожить нереально и ставить перед собой такую задачу вряд ли разумно. Но однозначно и другое, возможности эффективно бороться с коррупцией имеются и такие возможности в расчете на реальный успех сохраняются до тех пор, пока есть политическая воля, а институты власти представляют коррупцию не как «миф противников национального интереса», и решительно настроены на преодоление коррупционной болезни.

2. Международная система предупреждения, профилактики и пресечения коррупции (стратегия системного устранения причин коррупции) находится сейчас в состоянии становления, развития и совершенствования. Введен в действие целый пакет международных антикоррупционных актов, сформированы соответствующие институты сотрудничества. Это позволило существенно продвигаться по пути пресечения коррупционной преступности, повысить уровень международного и межстранового доверия. Правда, не всегда удается избежать трудностей и противоречий. С целью пресечения элитной коррупции GRECO, например, выработала критерий, в соответствии с которым глава государства, если он на регулярной основе участвует в осуществлении функций государственного управления, подлежит антикоррупционной оценке. Россия с такой постановкой не согласна, поскольку предложенная модель политизирована, допускает двойные стандарты, позволяет вывести из сферы оценочных процедур своих и подвергнуть дискриминации чужих и политически неудобных. Наша позиция однозначна: ко всем странам и должностным лицам должны при-

меняться одинаково строгие, международным правом обеспеченные подходы. В противном случае о реализации принципов законности, равенства и справедливости не может быть и речи.

3. Коррупционная опасность формирует дух международной солидарности и доверия. Объединившись в различных форматах (глобально-универсальном, региональном и межстрановом), государства и международные структуры инициируют разработку соответствующих программ, согласовывают и координируют национальные антикоррупционные стратегии, организуют обмен опытом, ведут международный мониторинговый анализ трудностей, проблем и успехов (международный обзор национальных антикоррупционных практик), помогают овладеть соответствующими инструментами противодействия коррупции. С высокой долей уверенности можно прогнозировать, что процесс международной интеграции в сфере борьбы с коррупцией будет усиливаться и совершенствоваться. Отсюда значимость универсальных международных программ и стандартов, а также соответствующих им национальных стратегий, планов и обеспечивающих их нормативных правовых актов.

4. В перспективе, как нам представляется, необходимо: (а) активнее проводить курс на деполитизацию процессов борьбы с коррупцией; (б) повысить качество координации деятельности спецслужб, правоохранительных органов, счетных палат, контрольно-надзорных структур, дипломатии и институтов гражданского общества с выходом на технологии сетевого взаимодействия; (в) добиваться более предметной имплементации международных антикоррупционных стандартов в национальное законодательство и правоприменительную практику; (г) осуществлять более строгое нормативно-правовое закрепление принципа противоправности инсценирования коррупции, а значит пресекать факты провокационного использования лозунгов борьбы с коррупцией и экспорта коррупции в целях дестабилизации политической ситуации и дискредитации имиджа субъектов политического взаимодействия. Не менее значим также мониторинговый контроль реализации международных антикоррупционных договоров и практики их соблюдения.

5. Непременным условием и весьма действенным инструментом борьбы с коррупцией являются международные исследовательские центры, общественные объединения, интернет и независимая пресса. Именно они, как институты независимого действия и полноправные представители гражданского общества,

как свидетельствует мировой опыт, помогают успешно решать проблемы коррупции и обеспечивать реальный успех на этом непростом направлении реализации государственных политик и международных конвенций.

### Список литературы

*Абдулатипов Р.Г.* Авторитет разума (О философии разумной практики). М.: Славянский диалог, 1999.

*Андреанов В.Д.* Коррупция как глобальная проблема. История и современность. Монография. М.: Экономика, 2011.

Антикоррупционные стандарты ОЭСР и их реализация в Российской Федерации. Монография / Под ред. Т.Я. Хабриевой и А.В. Федорова. М.; ИЗИСП, 2015.

Государственное управление в условиях кризиса и санкционных ограничений: отечественный и зарубежный опыт. Монография / Под ред. Е.В. Охотского. М.: МГИМО-Университет, 2017.

Корреляция мер по противодействию коррупции с причинами и условиями ее возникновения. Научно-методическое пособие / Под ред. В.Н. Южакова и А.М. Цирина. М.: ИНФРА-М, 2016.

*Медведев Д.А.* Россия-2024: Стратегия социально-экономического развития // Вопросы экономики. 2018. № 10. С. 5–28.

Механизм обзора хода осуществления Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции. Базовые документы. Нью-Йорк, ООН, 2011 [https://www.unodc.org/documents/congress/backgroundinformation/Corruption/Mechanism\\_for\\_the\\_Review\\_of\\_Implementation\\_-\\_Basic\\_Documents\\_-\\_R.pdf](https://www.unodc.org/documents/congress/backgroundinformation/Corruption/Mechanism_for_the_Review_of_Implementation_-_Basic_Documents_-_R.pdf)

*Охотский Е.В.* Правовые основы и механизмы международного сотрудничества в сфере противодействия коррупции // Российский журнал правовых исследований. 2017. № 2. С. 131–137.

Правовые механизмы имплементации антикоррупционных конвенций. Монография / Под ред. О.М. Тиунов. М.: ИД «Юриспруденция», 2012.

Противодействие коррупции: новые вызовы. Монография. М.: ИНФРА-М, 2016.

*Путин В.В.* Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию 1 декабря 2016 года.

*Шашкова А.В.* Международная и национальная практика противодействия коррупции и отмыванию незаконных доходов. Практика корпоративного управления. М.: Аспект Пресс, 2014.

*Baudrillard J.* The Gulf War did not Take Place. Bloomington: Indiana University Press, 1995.

*Beck U.* World at Risk. Cambridge: Polity Press, 2010.

Department for International Cooperation // VI International Anti-corruption Conference. Anticorruption in transition. A contribution to the

policy debate. The World Bank. Washington, D. C., 2000. URL: <http://www.acas.org/organization/departement-for-international-cooperation>

*Gacheri Kamunde N.* The Crime of Illicit Enrichment Under International Anti-Corruption Legal Regime. URL: <http://kenyalaw.org/kl/index.php?id=1891>

*Hart H. L. A.* The Concept of Law. 4th ed., Oxford university press, 2004.

*Johnston M.* Syndromes of Corruption: Wealth, Power, and Democracy. Cambridge, 2006.

*Shelley Louise I.* Transnational Organized Crime: an Imminent Threat to the Nation-state? — Journal of International Affairs. V. 48. 1995.

## РЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

М.В. Белоусова

### ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ГРУПП В СТАЛЕЛИТЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КИТАЯ: СЛУЧАЙ СТАЛЕЛИТЕЙНОЙ ГРУППЫ БАОУ

В статье анализируется процесс формирования и развития китайской бизнес-группы в области сталелитейной промышленности, рассмотрены понятие бизнес-групп, цели их создания, государственные инициативы, направленные на поддержку их становления в контексте реформы государственных предприятий. Представлены структура Сталелитейной группы Баоу, классификация предприятий-членов в соответствии с принятой госорганами КНР четырехуровневой системой управления бизнес-групп, особенности развития Сталелитейной группы Баоу в соответствии с приоритетами государственной промышленной политики.

*Ключевые слова:* бизнес-группы, КНР, сталелитейная промышленность, государственные предприятия, слияния и приобретения, «национальные чемпионы».

The article analyzes the case of building and development of the Chinese business group in steel industry. The author reviews the concept of business groups, the purpose of their building, as well as government initiatives aimed at supporting their development in the context of the reform of state enterprises. Further, the analysis of the structure of the China Baowu Steel Group, as well as the classification of member enterprises according to the four-level management system of business groups adopted by the state bodies of China, is provided. The third part is devoted to the development of the China Baowu Steel Group in accordance with the priorities of the state industrial policy.

*Key words:* business groups, China, steel industry, state enterprises, mergers and acquisitions, national champions.

Формирование крупных бизнес-групп в Китае в 1980-х гг., *qiye jituan*, было определено необходимостью проведения преобразований государственных компаний с целью повышения их

---

Белоусова Марина Владимировна — аспирантка факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ; *e-mail:* marina.belousova@web.de

эффективности. Предполагалось, что объединение предприятий в горизонтальные ассоциации поможет компенсировать пробелы рынка и таким образом избежать кардинальных рыночных реформ. Помимо этого, пребывание в составе бизнес-группы должно было сгладить переход от плановой экономики к рыночной для убыточных предприятий, санацию которых предусматривалось реализовать путем их поглощения прибыльными, технологически оснащенными компаниями.

### Формирование бизнес-групп в КНР

После проведения эксперимента по созданию подобной группы с компанией Эрци (позже — Дунфэн) в 1981 г., Госсовет принял в декабре 1987 г. «Соображения по созданию и развитию бизнес-групп»<sup>1</sup>, которое стало первым официальным документом, оповещающим о намерении правительства придать эксперименту масштабный характер. Оно раскрывало юридическую составляющую бизнес-группы, а также определяло четырехуровневую систему управления предприятиями и стандарты, которым бизнес-группа должна соответствовать для получения права регистрации в Главном управлении торгово-промышленной администрации КНР. В частности, право на регистрацию получает только бизнес-группа с общим уставным капиталом не менее 100 млн юаней, а материнское предприятие — ядро бизнес-группы — должно иметь не менее 50 млн уставного капитала и не менее пяти дочерних компаний<sup>2</sup>.

В группе предприятий различается материнское ядро в виде крупного материнского предприятия (*tu gongsi*), предприятия тесной связи — дочерние компании, акции которых или контрольный их пакет принадлежит материнской компании, предприятия полутесной связи — компании, представляющие вспомогательный слой групп предприятий с долей акций, находящихся в материнской компании (*zi gongsi*), и предприятия рыхлой связи — дополняющий слой системы групп предприятий, связанный с материнской компанией и с предприятиями тесной связи стабильными отношениями сотрудничества (*sun gongsi*)<sup>3</sup>. Отдельные предприятия группы часто связаны друг с другом через долевую собственность и договорные

---

<sup>1</sup> Муромцева З., Жань Ш. Государственные предприятия КНР: реформы и развитие. Москва: ИДВ РАН, 2017. С. 14.

<sup>2</sup> Lee K., Kang Y-S. Business Groups in China // Coplan A.M., Hikino T., Lincoln J.R. (ed). The Oxford Handbook of Business Groups. NY.: Oxford University Press Inc., 2010. P. 213.

<sup>3</sup> Муромцева З., Жань Ш. Государственные предприятия КНР: реформы и развитие. Москва: ИДВ РАН, 2017. С. 33–34.

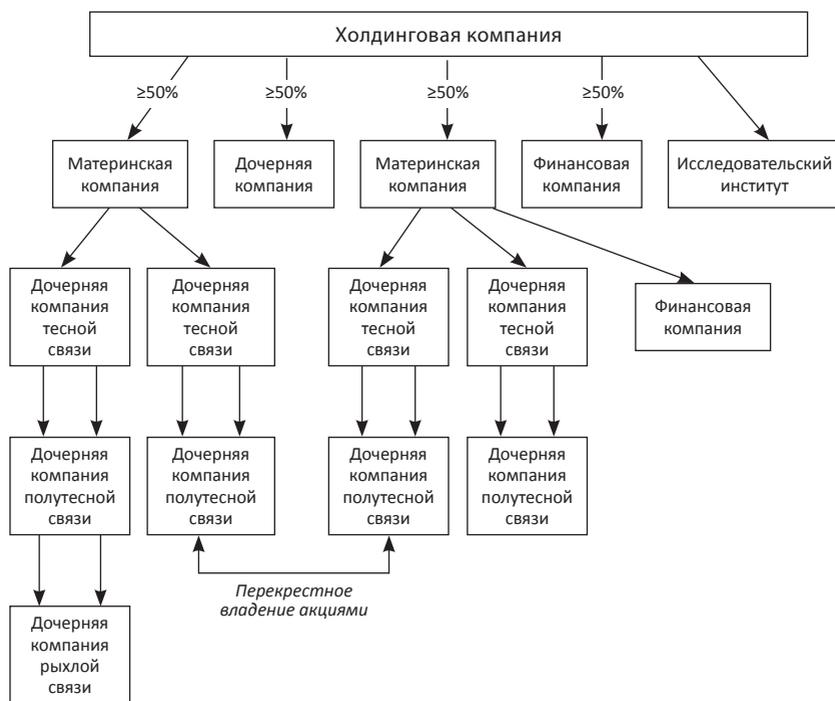


Рис. 1. Упрощенное изображение бизнес-группы

союзы в одних и тех же или взаимодополняющих отраслях с бизнес-группами провинциального уровня, а также государственными учреждениями неэкономического характера, такими как университеты. Если бизнес-группа является частью холдинга, то в структуре группы появляется «надстройка», уровень, который объединяет несколько бизнес-групп (*zumi gongsi*)<sup>4</sup>. В таком случае холдинговые компании групп выступают центром по хозяйственному использованию активов, инвестированию, финансовому учету и контролю. Положение также наделяло бизнес-группы правом создавать финансовые компании (*caiwu gongsi*), которые играли роль внутригрупповых банков. В отдельных случаях допускалось расширение состава бизнес-группы на специально формируемые исследовательские институты, чья деятельность соответствовала отраслевому направлению альянса (рис. 1).

<sup>4</sup> Белоусова М. Бизнес-группы в Китае: происхождение, структура, роль в процессе преобразования государственных предприятий // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 76.

Необходимость придать бизнес-группам динамику была обусловлена решениями XIII Съезда КПК в октябре-ноябре 1987 г., где руководство объявило о курсе построения «социализма с китайской спецификой». Лозунг 1981 г. «плановая экономика — главное, рыночная — дополнительное» был заменен новым — «государство регулирует рынок, рынок направляет деятельность предприятий». С 1987 г. подавляющее большинство промышленных предприятий перешло на подрядную хозяйственную ответственность, которая устанавливала строгие нормы отчислений прибыли с предоставлением предприятиям свободы распоряжения остатком. Это должно было решить проблему отсутствия заинтересованности у руководства предприятий в максимизации прибыли<sup>5</sup>.

В 1990-е гг. формирование бизнес-групп определялось, в первую очередь, целью создания системы современных предприятий и отбора сильных, конкурентоспособных на мировом рынке предприятий. С этой целью Госсовет расширил эксперимент до 57 предпринимательских групп в 1991 г. и до 120 к 1997 г. В декабре 1991 г. было издано «Постановление об отборе крупнейших бизнес-групп в качестве экспериментальных объектов»<sup>6</sup>, где перечислялись пять основных целей их развития, а также четыре критерия для отбора в экспериментальную группу. После пятилетнего перерыва в апреле 1997 г. Госсовет опубликовал второе крупное постановление «Мнения по вопросу расширения эксперимента с крупными бизнес-группами»<sup>7</sup>, касающееся новых приоритетов в развитии предпринимательских объединений. Количество экспериментальных объектов было расширено с 57 до 120, а также зафиксировано два важных изменения. Во-первых, утверждалось, что структура экономического роста в отечественной экономике перешла с экстенсивного роста на концентрированный интенсивный рост; во-вторых, особо подчеркивалась необходимость дальнейшей интеграции с международной экономикой, утверждалось, что по мере продолжения открытия для внешнего мира предприятия будут

---

<sup>5</sup> Li X., Broedsgaard K.E. SOE Reform in China: Past, Present and Future // The Copenhagen Journal of Asian Studies. 2013. Vol. 31. No. 2. P. 55–56.

<sup>6</sup> 國務院批轉國家計委、國家體改委、國務院生產辦公室關於選擇一批大型企業集團進行試點請示的通知 // The State Council the People's Republic of China // URL: [http://www.gov.cn/zhengce/content/2010-12/31/content\\_1670.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2010-12/31/content_1670.htm) (дата обращения: 08.06.2019).

<sup>7</sup> 關於深化大型企業集團試點工作的意見 // Invest in China // URL: [http://www.fdi.gov.cn/1800000121\\_39\\_2923\\_0\\_7.html](http://www.fdi.gov.cn/1800000121_39_2923_0_7.html) (дата обращения: 08.06.2019).

сталкиваться с более жесткой внутренней и международной конкуренцией. Соответственно, целью данного постановления было содействие переходу от экстенсивного развития к интенсивному концентрированному развитию в ключевых отраслях, а вместе с этим и от национальных рынков к международным.

Параллельно с процессом развития бизнес-групп был запущен проект по акционированию государственных предприятий, которое стало логичным шагом в преобразовании государственных предприятий в самостоятельные хозяйствующие рыночные субъекты. В ноябре 1993 г. на III Пленуме 14 созыва был провозглашен новый подход в реформе предприятий, взявший курс на создание системы современных предприятий при доминирующих позициях общественной формы собственности. В декабре 1993 г. был принят «Закон о компаниях», направленный на реализацию данной концепции, который определил основные организационно-правовые формы производства и зафиксировал положения о том, как могут быть реализованы отношения собственности между государством и компаниями<sup>8</sup>. Помимо этого, в соответствии с реализацией девятой пятилетки в 1996 г., когда китайское правительство отказалось от своей прежней политики децентрализованного промышленного развития в пользу новой программы в соответствии с принципом «держат крупное, отпускают мелкое», начался процесс консолидации в рамках существующей государственной собственности тяжелой промышленности, считающейся стратегической частью национальной экономики, и приватизации всех оставшихся негосударственных секторов и мелких фирм.

С целью реализации программы формирования системы современных предприятий был запущен ряд экспериментов. В 1994 г. программу акционирования предполагалось реализовать на основе 100 предприятий: в ноябре были отобраны двадцать восемь крупнейших, шестьдесят семь крупных и пять средних предприятий. Кроме того, в 1996 г. 300 компаний были отобраны в качестве ключевых предприятий, которым должна была оказываться поддержка со стороны центрального правительства, и впоследствии это число было увеличено до 520 к 1999 г. В результате к 1997 г. первоначальные 57 экспериментальных бизнес-групп в составе национальной группы включили более 1800 предприятий, размещенных на бирже,

---

<sup>8</sup> Белоусова М. Бизнес-группы в Китае: происхождение, структура, роль в процессе преобразования государственных предприятий // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 76.

и более 1300 предприятий, в которых предприятия-члены занимали позиции миноритарных акционеров<sup>9</sup>.

Предприятия, которые вошли в состав экспериментальных групп в 1991 г. и 1997 г. параллельно участвовали в опыте по акционированию и формированию компаний-лидеров в соответствующих отраслях. Эти группы и предприятия в совокупности известны как «национальная команда» и являются опорными как в отдельных промышленных секторах, так и в национальной экономике в целом. Был сформирован перечень активной промышленной политики для их поддержки: масштабное льготное финансирование со стороны банковского сектора; укрытие от международной конкуренции за стеной защитных тарифных и нетарифных барьеров; независимая система учета, которая устранила барьеры между различными секторами, ведомствами и регионами; предоставление импортных и экспортных прав; права на создание международных совместных предприятий и права на размещение акций на национальных и международных фондовых рынках<sup>10</sup>.

Формирование бизнес-групп тесно связано с деятельностью по слиянию и поглощению: это отражало ту роль, которая отводилась государством бизнес-группам в санации убыточных или технологически отстающих компаний, что являлось основополагающей особенностью их развития и продвижения, а также обязательным условием оказания государственной поддержки. К концу 1990-х гг. группы предприятий национальной команды состояли из ключевых предприятий в стратегически важных отраслях промышленности, и они стали доминировать в крупномасштабном секторе и в государственной промышленности в целом.

Начиная с 2000 г. в связи с принятием стратегии «Идти вовне», за счет которой предполагалось обеспечить доступ к новым рынкам и технологиям, а также вступления Китая в ВТО в 2001 г., стала очевидной необходимость оказания дальнейшей поддержки китайским конкурентоспособным предприятиям и содействия их последовательному укрупнению. В результате принятия Госсоветом «Руководства по развитию крупнейших бизнес-групп в качестве международных конкурентоспособных субъектов» в 2001 г., а так-

---

<sup>9</sup> *Sutherland D.* China's Large Enterprises and the Challenge of Late Industrialization. L.: RoutledgeCurzon. 2003. P. 151–152.

<sup>10</sup> *Nolan P., Rui H.* Industrial Policy and Global Big Business Revolution: the Case of the Chinese coal Industry // *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. 2004. Vol. 2. Iss. 2. P. 97.

же многочисленных инициатив созданного в 2003 г. Комитета по контролю и управлению государственным имуществом Китая, направленных на усиление контроля за стратегическими госпредприятиями, их укрупнение и консолидацию государственных активов<sup>11</sup>, был проведен ряд слияний и поглощений между компаниями, которые активны на международных рынках. К примеру, в то время как между 2012 г. и 2014 г. произошло пять слияний госпредприятий центрального подчинения, в период с 2015 г. до конца 2016 г. их число более чем удвоилось: одиннадцать слияний было реализовано в таких отраслях, как судоходство, торговля, строительство, сталелитейная промышленность, услуги и энергетика<sup>12</sup>. Таким образом, в государственной стратегии относительно бизнес-групп произошло смещение от продвижения поглощений крупными передовыми предприятиями убыточных и технологически отсталых к поддержке слияний между конкурентоспособными компаниями (*qiangqiang lianhe* — союз «сильный — сильный»). Основной целью при этом является совмещение технологических разработок и отказ от необходимости конкурировать на внутреннем рынке, чтобы усилить позиции на международном.

На сегодняшний день, в собственности Комитета по контролю и управлению государственным имуществом Китая находится 96 предприятий центрального подчинения, все они являются либо холдинговыми компаниями, либо материнскими компаниями крупных бизнес-групп. В частности, из трех китайских компаний, входящих в топ-10 списка Fortune 500<sup>13</sup>, две — Китайская нефтехимическая корпорация и Китайская национальная нефтегазовая корпорация — являются холдингами, а третья, Государственная электросетевая корпорация Китая, материнской компанией многочисленных дочерних предприятий, из которых сформирована бизнес-группа, обладающая на внутреннем рынке монопольным статусом в области транспортировки и реализации электроэнергии.

---

<sup>11</sup> Белоусова М. Структура и функции Комитета по контролю и управлению государственным имуществом Китая // Вестн. Моск. ун-та. 2019. № 1. С. 43–60.

<sup>12</sup> Leutert W. State-owned enterprise mergers: Will less be more? // European Council on Foreign Relations. 30.11.2016. // URL: [https://www.ecfr.eu/page/-/China\\_Analysis\\_%E2%80%93\\_Big\\_is\\_Beautiful.pdf](https://www.ecfr.eu/page/-/China_Analysis_%E2%80%93_Big_is_Beautiful.pdf) (дата обращения: 08.06.2019).

<sup>13</sup> Mourdoukoutas P. World's 500 Largest Corporations in 2019: China Matches America // Forbes. 23.07.2019. // URL: <https://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2019/07/23/worlds-500-largest-corporations-in-2019-china-matches-america/#39c38cd51383> (дата обращения: 01.08.2019).

## Сталелитейная группа Баоу

Сталелитейная группа Баоу, крупнейшая бизнес-группа в китайской черной металлургии и вторая в мире по объему производственных мощностей после Арселор Миттал, была образована в 2016 г. в результате слияния Корпорации Баошань и Уханьской корпорации железа и стали<sup>14</sup>. В 2017 г. предприятия группы произвели около 65 млн т стали (для сравнения — Арселор Миттал более 90 млн)<sup>15</sup>. Зарегистрированный капитал группы составляет 52.79 млрд юаней, операционный доход 40048 млрд юаней и прибыль 1427 млрд юаней<sup>16</sup>. На основании этих и ряда других показателей Сталелитейная группа Баоу заняла в 2018 г. 162 место среди мировых компаний Fortune 500<sup>17</sup>.

Основная стратегическая цель, которую преследует Сталелитейная группа Баоу, — занять лидерскую позицию в мировой металлургической промышленности и сформировать бизнес-конгломерат мирового значения. Помимо производства стали премиум-качества с различной сферой применения, предприятия группы задействованы в многопрофильных отраслях, таких как торговля, финансы, машиностроение, производство оборудования, информационные технологии, угольная и химическая промышленность, альтернативная энергетика, переработка металлопродукции, переработка отходов, промышленное строительство. По данным на сайте промышленной группы, одной из основных целей является участие в формировании ключевых отраслей промышленности с потенциальной доходностью для группы 10 млрд юаней, а также формирование новых «национальных чемпионов» с суммарной прибылью 1 млрд юаней<sup>18</sup>.

По данным D&B Hoovers, крупнейшей в мире базы данных организаций и предприятий, группа Сталелитейная группа Баоу вклю-

---

<sup>14</sup> Lin D., Stanway D. China completes merger that creates nation's biggest steel company // Reuters. 01.12.2016. // URL: <https://www.reuters.com/article/us-china-steel-m-a-idUSKBN13Q3B0> (дата обращения: 08.06.2019).

<sup>15</sup> World Steel in Figures 2018 // World Steel Association. 2018. P. 9. // URL: <https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:f9359dff-9546-4d6b-bed0-996201185b12/World+Steel+in+Figures+2018.pdf> (дата обращения: 08.06.2019).

<sup>16</sup> Company Profile // China Baowu Steel Group [Official Site] // URL: <http://www.baowugroup.com/en/#/aboutus/285> (дата обращения: 08.06.2019).

<sup>17</sup> Global 500 // Fortune 500 // URL: <http://fortune.com/global500/china-baowu-steel-group/> (дата обращения: 08.06.2019).

<sup>18</sup> Company Profile // China Baowu Steel Group // URL: <http://www.baowugroup.com/en/#/aboutus/285> (дата обращения: 08.06.2019).

чает в себя 536 компаний с различной формой участия<sup>19</sup>. Акции ряда компаний группы размещены на бирже. В группе выделено пять направлений деятельности: сталелитейная промышленность, наноматериалы, современные логистические технологии, услуги в промышленной отрасли, услуги в области пространственного планирования и урбанистики, промышленные финансы (рис. 2).

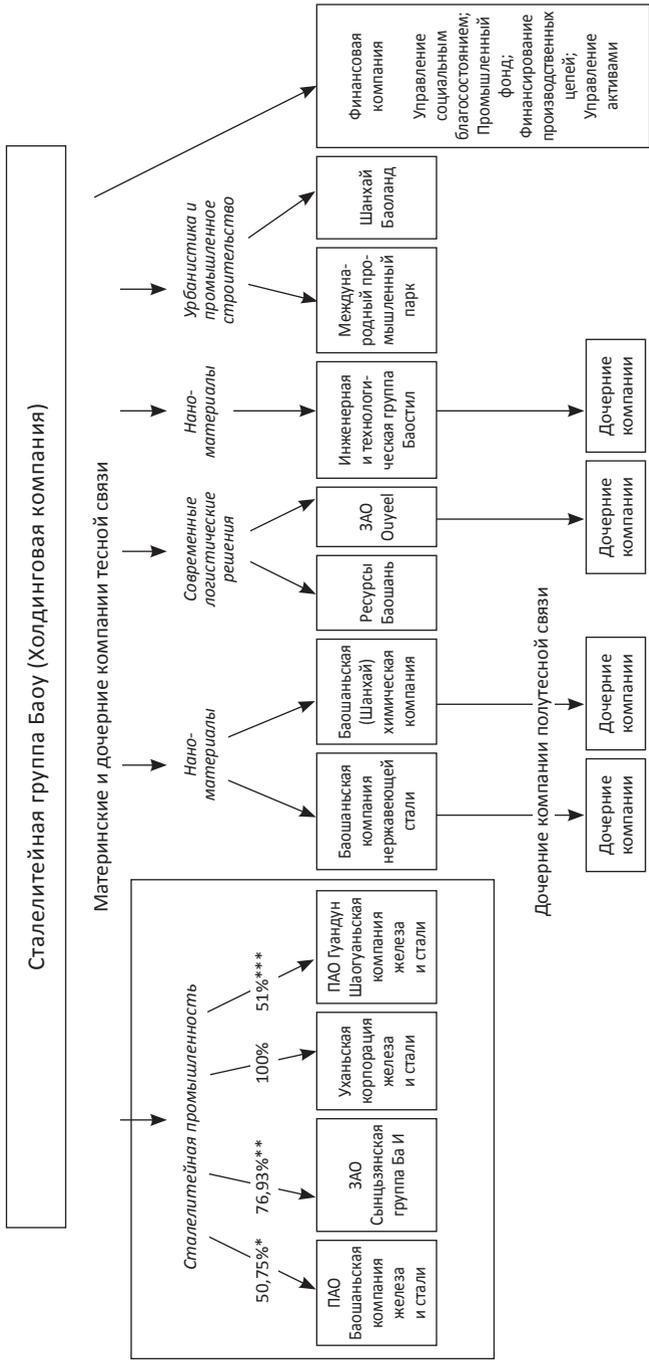
В области сталелитейного производства Сталелитейная группа Баоу является мажоритарным собственником (50,75%) «национального чемпиона» ПАО Баошаньская компания железа и стали, акции которого размещены на Шанхайской бирже<sup>20</sup>. У компании разветвленная сеть дочерних предприятий в Китае и за рубежом, некоторые из них являются совместными предприятиями с административными органами, другими государственными или частными компаниями. Деятельность дочерних предприятий охватывает все звенья производственной цепи — от производственных мощностей до системы сбыта. Помимо этого, за счет компании Шанхайское программное обеспечение Баосайт, которая также котируется на торговой площадке Шанхая и в свою очередь отвечает за деятельность 26 дочерних предприятий, НИОКР в области информационных технологий интегрируется в схемы решения задач всей группы<sup>21</sup>. Финансовые операции осуществляются в рамках функционала финансовой компании Baosteel Group Finance Co., Ltd. Помимо ПАО Баошаньская компания железа и стали, в производстве железа и стали задействован ряд крупных металлургических предприятий, в частности, ПАО Гуандун Шаогуаньская компания железа и стали и ЗАО Сынцзянская группа Ба И железа и стали, которые также владеют многочисленными дочерними компаниями, объединяющими масштабные производ-

---

<sup>19</sup> China Baowu Steel Group Corporation Limited // D&B Hoovers // URL: [http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.china\\_baowu\\_steel\\_group\\_corporation\\_limited.73c6f61c39578fe3.html](http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.china_baowu_steel_group_corporation_limited.73c6f61c39578fe3.html) (дата обращения: 08.06.2019).

<sup>20</sup> Следует отметить, что крупными акционерами после Сталелитейной группы Баоу являются также государственные предприятия или предприятия с мажоритарным государственным участием: Уханьская корпорация железа и стали с 1339% (данный случай является примером внутригруппового перекрестного владения акциями, поскольку Уханьская корпорация железа и стали является 100% дочерним предприятием Сталелитейной группы Баоу), Китайская корпорация ценных бумаг с 467% и Китайская национальная нефтегазовая корпорация с 359%. Ср. Baoshan Iron & Steel Co., Ltd. The First Quarter Report of 2018 // Baoshan Iron & Steel Co., Ltd. // URL: <http://tv.baosteel.com/ir/pdf/report/1Q2018en.pdf> (дата обращения: 08.06.2019).

<sup>21</sup> Company Profile // Shanghai Baosight Software Co., Ltd. // URL: <http://en.baosight.com/companyProfile> (дата обращения: 08.06.2019).



\* остальная часть акций размещена на Шанхайской бирже;

\*\* 15% владеет частная инвестиционная компания, 7,95% находятся в собственности государственной компании по управлению активами Хуажун;

\*\*\* 49% принадлежит правительству Гуандуна;

\*\*\*\* остальные доли распределены между Китайским банком развития, государственной компанией по управлению активами и правительством города Наньцзинь



ственные мощности и ноу-хау в создании современных продуктов качества высшей категории.

Особенность Сталелитейной группы Баоу заключается в том, что «национальный чемпион» группы, ПАО Баошаньская компания железа и стали, занимает лидирующую позицию в конкурентной среде, которая несвойственна отраслям промышленности стратегического назначения. Несмотря на то, что Пекин стремится к консолидации фрагментированного сталелитейного сектора, чтобы на долю 10 крупнейших производителей приходилось 60% производства стали по сравнению с 35% в настоящее время<sup>22</sup>, Сталелитейная группа Баоу отвечает приблизительно за 8% произведенной стали<sup>23</sup>. При этом ПАО Баошаньская компания железа и стали является технологическим лидером отрасли на внутреннем и одним из самых конкурентоспособных компаний на мировом рынке. Это объясняется тем, что предприятие изначально несло особые обязательства по осуществлению национальной промышленной политики, соответственно пользовалось государственными льготами и выстроило особую систему отношений с китайским правительством.

### **Формирование бизнес-группы Сталелитейной группы Баоу в контексте реформенного процесса**

Как и большинство современных государственных предприятий Китая, Баошань берет свое начало в начале постсоциалистического периода экономических реформ стране с декабря 1978 г. Исходя из опыта других развивающихся стран, как Корея, сталелитейной промышленности, которая отвечала за снабжение важнейшими факторами производства, отводилась в экономическом чуде Китая важная роль. Первоначально, однако, именно ее мелкомасштабность и технологическая отсталость стали камнем преткновения для реализации поставленных задач ускоренного промышленного развития. Более того, в условиях отсутствия возможностей для расширения местного производства рост экономики привел к резкому росту импорта стали — с 11 до 35% в период между 1980 и 1985 гг.,

---

<sup>22</sup> Hancock T. China steel groups merger set to exceed US output // Financial Times. 03.06.2019. // URL: <https://www.ft.com/content/a7c93fae-85bc-11e9-a028-86cea8523dc2> (дата обращения: 08.06.2019).

<sup>23</sup> В 2017 г. Сталелитейная группа Баоу произвела 654 млн т от общего объема в 8317 млн т. Ср. Steel Exports Report: China // Global Steel Trade Monitor. May 2019. P. 6. // URL: <https://www.trade.gov/steel/countries/pdfs/exports-china.pdf> (дата обращения: 08.06.2019).

что стало серьезной нагрузкой на ограниченные валютные резервы Китая<sup>24</sup>.

Именно в контексте необходимости развития импортозамещения был создан Баошань как флагманский государственный проект в сталелитейной отрасли. Первоначальное предложение о создании предприятия — Завод Баошань железа и стали — был одобрен Государственным Советом в марте 1978 г., за девять месяцев до официального начала экономических реформ в Китае. Цель правительства заключалась в создании ультрасовременного производства мирового класса в три этапа до 2001 г. Несмотря на свою уникальность, проект был приостановлен Государственным Советом в 1980 г. по причине непредвиденных расходов на его реализацию. Решение было пересмотрено в 1981 г., когда дальнейший рост спроса стал очевиден. Ведущий статус предприятия в сталелитейном секторе был, наконец, закреплен в седьмой пятилетке (1986–1990 гг.), которая зафиксировала переориентацию национальной политики от легкой к тяжелой промышленности и предусматривала необходимость внедрения новых технологий в производственных процессах.

Вместо того чтобы полагаться на местные технологии, производственные мощности Баошань были спроектированы, установлены и введены в эксплуатацию Японской корпорацией стали. Помимо этого, реализация проекта должна была способствовать трансферу знаний в соответствующей области и повышению профессиональной подготовки китайских инженеров. С этой целью на обслуживание нового объекта были передислоцированы наиболее квалифицированные сталелитейщики и управленческие кадры под надзором вице-министра Министерства металлургической промышленности<sup>25</sup>. За счет этого предприятие продемонстрировало исключительную способность к адаптации технологий: доля использования местного оборудования в производстве выросла с 12% на первом этапе до 44% на втором и до 80% на третьем этапе реализации проекта<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> *Sugimoto T.* The Chinese Steel Industry // *Resources Policy*. 2003. Vol. 19. Iss. 4. P. 264.

<sup>25</sup> *Rock M., Toman M.* Saving Energy and CO2 in China's Iron and Steel Industry: The Impact of Technological Modernization // *Rock M., Toman M.* China's Technological Catch-Up Strategy. Oxford University Press Inc., NY.: 2015. P. 90.

<sup>26</sup> *Chen J., Chen Y.* Open innovation management and the allocation of technological innovation resources: a case in China // *Proceedings. 2005 IEEE International Engineering Management Conference*. 2005. P. 758.

Формирование бизнес-группы началось на раннем этапе государственной поддержки создания предпринимательских альянсов. Первый проектно-исследовательский институт, отвечающий за проектирование и изготовление оборудования для производства чугуна и стали, был учрежден в 1984 г. За ним последовало создание дочерней компании Баошань по оборудованию и инжинирингу в 1986 г., которая постепенно расширяла поле деятельности, объединяя компетенции в области проектирования и выпуска конечных продуктов с проектированием сталеплавильного оборудования для их производства. Это происходило путем создания новых дочерних предприятий по производству оборудования, приобретения уже существующих поставщиков оборудования и их последующей модернизации, а также формирования совместных предприятий с ведущими поставщиками металлургического оборудования и технологий. Аналогичный подход был применен для приобретения и укрепления технологических возможностей в области автоматизации сталелитейного производства.

Несмотря на то, что Баошань также был переведен на подрядную систему в 1987 г., статус приоритетного государственного проекта обеспечил ему ряд преимуществ перед другими предприятиями, включенных в программу. Во-первых, перед Баошань на тот момент не стояла задача санации убыточных предприятий или социального обеспечения раздутого штаба, которые другие сталелитейные компании унаследовали от планово-централизованного периода. Инвестиции были сосредоточены на приобретении оборудования, необходимого для производства высококачественной сталелитейной продукции, — функционал, которым в то время обладали лишь немногие предприятия. Во-вторых, увеличение промышленных масштабов и приобретение долей в других компаниях не зависело от объема нераспределенной прибыли, доступной через подрядную систему, а напрямую финансировалось за счет кредитных линий государственных банков. Крупные государственные инвестиции в современное оборудование позволили Баошань занять лидирующее положение на китайских рынках высококачественных готовых продуктов, таких, как автомобильная листовая сталь, в результате чего к середине 1980-х гг. предприятие стало первой и единственной китайской компанией, способной технологически конкурировать на мировых рынках передовой сталелитейной продукции<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Sugimoto T. The Chinese Steel Industry // Resources Policy. 1993. Vol. 19. Iss. 4. P. 280.

Внедрение системы современных предприятий в сталелитейной промышленности означало, во-первых, предоставление автономии в операционной деятельности предприятия, включая финансовую ответственность за прибыль и убытки. Около 62 млрд юаней недействующих кредитов, выданных в период функционирования подрядной системы, были списаны государственной банковской системой. Таким образом, предприятия имели возможность начать реализацию новых проектов, будучи неотягощенными банковскими задолженностями<sup>28</sup>.

Во-вторых, была окончательно упразднена система государственного планирования в 1997 г., когда истек последний подрядный контракт<sup>29</sup>. Все сделки, связанные с куплей-продажей элементов сталелитейной отрасли — от сырья до конечных продуктов — подчинялись рыночной дисциплине, включая ценообразование в зависимости от соотношения спроса и предложения.

В-третьих, были приняты меры, направленные на устранение технологического отставания путем предоставления субсидий ряду крупных предприятий в связи с программой «держат крупное, отпускают мелкое». Поскольку сталь была одной из отраслей, которые должны были быть «удержаны» государством, ее приватизация была исключена, и вместо этого Министерство металлургии объявило в 1997 г. о политике создания крупномасштабных стальных конгломератов, которые соответствуют требованиям к «национальным чемпионам». Они были сформированы путем преимущественного предоставления финансирования через государственную банковскую систему крупным госпредприятиям с целью приобретения более мелких фирм, после чего их технической модернизации было оказано содействие путем предоставления 75 млрд юаней льготных кредитов от государственных банков для проектов модернизации технологий. Результатом этих финансируемых государством усилий по модернизации стало удвоение размеров десяти крупнейших сталелитейных госпредприятий и быстрое повышение технического уровня производства сырой стали в отрасли<sup>30</sup>.

С середины 1990-х гг. оказание государственной поддержки Баошань привязывалось к успешной реализации задач, согласую-

---

<sup>28</sup> Taube M., der Heid T. The State-Business Nexus in China's Steel Industry — Chinese Market Distortions in Domestic and International Perspective // Think!Desk China Research and Consulting. Munich. 2009. P. 82.

<sup>29</sup> Tse P. The Mineral Industry of China. US Geological Minerals Survey Yearbook 1997. Virginia: U.S. Geological Survey. 1997. P. 17.

<sup>30</sup> Там же. P. 81.

щихся с директивами промышленной политики. Баошань вошел в состав экспериментальных групп в 1991 г., стал одним из первых предприятий, включенных в пилотную программу акционирования в 1994 г. и единственной сталелитейной компанией из шести отобранных в 1997 г. госпредприятий, действующих в различных стратегических секторах, которые должны были войти в мировое первенство в своей отрасли<sup>31</sup>. В 1999 г. Баошань получил 17 млрд юаней льготных кредитов от государственных банков для финансирования технологических проектов<sup>32</sup>. Однако эта поддержка сопровождалась обязательствами по оказанию содействия усилиям государства, направленных на консолидацию сектора и обновление технической базы. В 1998 г. Министерство металлургии поставило Баошань задачу приобрести и модернизировать два сталелитейных завода: Группу Шанхайский металлургический холдинг и Мэйшаньскую компанию железа и стали<sup>33</sup>. Оба предприятия требовали санации, поскольку были отягощены устаревшей технологической базой и значительными обязательствами по социальному обеспечению. Готовясь к приобретению, Баошань сменило в начале 1998 г. название на Баошаньскую корпорацию железа и стали, а затем, после вхождения обоих предприятий в группу, снова изменило его на Шанхайскую корпорацию группы Баошань, в которой Баошань как материнская компания приняла на себя руководство группой. Баошань теперь претендовала на позицию крупнейшей интегрированной металлургической группы Китая с общим годовым производством почти 20 млн т и активами в 100 млрд юаней<sup>34</sup>.

Формирование современной структуры бизнес-группы продолжилось в 2000 г., когда Шанхайская корпорация группы Баошань, реорганизованная как стопроцентно государственная материнская компания многочисленных дочерних предприятий, получила, в

---

<sup>31</sup> Программа оказания дополнительной поддержки предприятиям была оказана исходя из основной цели «держать крупное, отпускать мелкое»: включение от трех до пяти предприятий в список 500 крупнейших компаний мира к 2000 г. *Hassard J., Sheehan J., Zhou M., Terpstra-Tong J., Morris J.* China's State Enterprise Reform: From Marx to the Market. L.: Routledge, 2007. P. 7.

<sup>32</sup> *Taube M., der Heiden T.* The State-Business Nexus in China's Steel Industry — Chinese Market Distortions in Domestic and International Perspective // Think!Desk China Research and Consulting. Munich. 2009. P. 82.

<sup>33</sup> *Hogan W.T.* The Steel Industry of China: Its Present Status and Future Potential. Lanham, Maryland: Lexington Books, 1999. P. 15.

<sup>34</sup> *Sun P.* Industrial policy, corporate governance and the competitiveness of China's national champions: The case of Shanghai Baosteel Group // *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. 2005. Vol. 3. Iss. 2. P. 182.

первую очередь, функцию управления активами группы. 15% акций Шанхайской Баошань железа и стали как «национального чемпиона» группы были в 2000 г. размещены на Шанхайской бирже<sup>35</sup>.

Вступление Китая в ВТО в 2001 г. означало для сталелитейной промышленности возможность выхода на мировой рынок, с одной стороны, и усилившуюся конкуренцию со стороны иностранных сталелитейщиков, с другой. Помимо этого, кризис 2008 г. спровоцировал резкое падение цен на сталь, что заставило правительство КНР предпринимать ответные шаги, чтобы защитить отечественных производителей и удержать позиции на мировом рынке.

Проблемы конкурентоспособности сталелитейной промышленности Китая заключались во фрагментированной структуре рынка и, как следствие, низком технологическом уровне производства<sup>36</sup>. Отсутствие консолидации среди предприятий в крупные производственные единицы стало причиной того, что у отрасли (за исключением группы Баошань) не было возможности рентабельно производить специализированную стальную продукцию премиум-класса, все более востребованную в автомобильном и машиностроительном секторах. Слабые места отрасли стали очевидны, когда были отменены все формы тарифной защиты, что впервые заставило китайских сталелитейщиков напрямую конкурировать с международными металлургическими компаниями на внутреннем рынке.

Ответные меры государственной политики обратили вспять прежнюю тенденцию постепенной либерализации в пользу восстановления государственного лидерства путем консолидации стального рынка в более олигополистическую форму. Признание того, что фрагментированный рынок является проблематичным, впервые было зафиксировано в 2003 г. в отчете Государственного комитета по делам развития и реформ. В 2005 г. в рамках принятой Государственным советом «Программы по развитию металлургического сектора» выдвигался ряд инициатив, которые в совокупности

---

<sup>35</sup> Хотя листинг оставался на тот момент ограниченным для внутренних инвесторов, он стал крупнейшим публичным размещением в Китае, подняв около 77 млрд юаней.

<sup>36</sup> Еще в 2004 г. даже представители национальной группы чемпионов были сравнительно небольшими по международным стандартам (около одной трети ведущей многонациональной стальной компании среднего размера); только пять китайских фирм достигли минимального экономически эффективного масштаба в области интегрированного производства стали (около 8 млн т/год). Sun P. Is the state-led industrial restructuring effective in transition China? Evidence from the steel sector // Cambridge Journal of Economics. 2005. Vol. 31. Iss. 4. P. 603.

предусматривали организованный государством процесс приобретения, а затем модернизации эффективными представителями «национальных чемпионов» средних и мелких предприятий в сталелитейном секторе<sup>37</sup>.

Для группы Баошань вступление в ВТО означало новый этап развития. Руководство группы начало укреплять позиции предприятий через ряд стратегических альянсов. В 2001 г., например, корпорация Баошань железа и стали заключила союз со Сталелитейной группой номер один и Уханьской корпорацией железа и стали. Этот альянс позволил предприятию претендовать на место третьей по величине интегрированной сталелитейной компании в мире.

Помимо личных инициатив, Баошань как национальный чемпион и технологический лидер отрасли снова был вынужден играть особую политическую функцию в качестве агента технологической модернизации начиная в 2005 г. Во-первых, в «Программе по развитию металлургического сектора» косвенно упоминалось, что Баошань должен был возглавить процесс по слияниям в сталелитейной отрасли. Эта предусмотренная государством политическая роль была затем формализована в «Плане активизации производства стали» 2009 г., в соответствии с которым Баошань было прямо названо предприятием, которое должно возглавить процесс слияний с последующей модернизацией.

Во-вторых, в связи со своей новой политической ролью Баошань получил расширенную финансовую поддержку для реализации необходимых приобретений. Она была предложена компании путем направления льготного кредитного финансирования либо через государственные банки, которые предоставляли «политическое финансирование» по льготным ставкам для государственных целевых инвестиций, либо через государственные коммерческие банки, целью которых является финансирование деятельности государственных предприятий в соответствии с государственными промышленными планами<sup>38</sup>. Сразу же после принятия Программы в 2005 г., кредит Баошань был утроен с 4,7 до 12,5 млрд юаней. Объем кредитного финансирования был повторно увеличен в 2009–2010 гг., когда группе Баошань были предоставлены кредитные линии тремя

---

<sup>37</sup> Policies for Development of Iron and Steel Industry // Asian Legal Information Institute// URL: <http://www.asianlii.org/cn/legis/cen/laws/pfdoiiasi501/> (дата обращения: 08.06.2019).

<sup>38</sup> Podpiera R. Progress in China's Banking Sector Reform: Has Bank Behaviour Changed? // International Monetary Fund. 2006. IMF Working Papers. № 06/71.

государственными банками общей стоимостью 140 млрд юаней. Предприятие также выиграло от фактического вливания капитала в размере 15 млрд юаней от государства, что произошло в результате покупки Комитетом по контролю и управлению государственным имуществом 60% акций от эмиссии, произведенной группой Баошань в 2005 г.<sup>39</sup>

Руководство Баошань быстро отреагировало на государственные императивы. Во-первых, компания удвоила стоимость своих новых инвестиционных расходов по проектам, направленным на технологическую модернизацию, а также объявила о новой стратегии быстрого роста, которая предусматривала утроение объема выпускаемой продукции до 80 млн т/год к 2012 г. Группа также запустила серию инициатив слияний и поглощений, начиная с 2006 г., которая привела к приобретению и последующей модернизации четырех предприятий среднего размера: 70% Синьцзян Ба и в 2007 г., 80% совместного предприятия двух заводов в Гуанчжоу в 2008 г. и 56% Чжэцзян Нинбо в 2009 г. Объекты, которые удалось приобрести Баошань, были сравнительно небольшими убыточными предприятиями, которые нуждались в обширной технологической модернизации, требуя от Баошань принятия на себя обязательств по крупным инфраструктурным и инженерным инвестициям<sup>40</sup>.

В сентябре 2016 г. был объявлен план группы Баошань и другого государственного производителя стали Уханьской корпорацией железа и стали, в результате чего, как было упомянуто, возникла вторая в мире компания по объему производственных мощностей.

В июне 2019 г. Сталелитейная группа Баоу приобрела 51% акций конкурирующей Мастил Холдинг Групп. Баоу также будет владеть 45,54% акций Мааньшанской компании железа и стали, что делает его контролирующим акционером листинговой компании, акции которой размещены на Шанхайской бирже. Мааньшанская компания железа и стали находится на 16-м месте национального рейтинга с 19,71 млн т/год<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> *Wilson J.D.* The Baosteel Group: A National Champion Among National Champions // *Yi-Chong X.* (ed.) *The Political Economy of State-owned Enterprises in China and India.* Palgrave Macmillan UK, Basingstoke, 2012. P. 193.

<sup>40</sup> Там же. P. 195.

<sup>41</sup> *Galbraith A., Meng M.* China Baowu Steel to take majority stake in rival Magang // Reuters. 02.06.2019 // URL:<https://www.reuters.com/article/us-china-steel-m-a/china-baowu-steel-to-take-majority-stake-in-rival-magang-idUSKCN1T3079> (дата обращения: 08.06.2019).

## Заключение

Формирование Сталелитейной группы Баоу проходило в соответствии с государственными императивами промышленной политики. Созданный как флагманский проект сталелитейной отрасли, технологический потенциал Завода Баошань железа и стали был направлен на приумножение современных производственных мощностей и внедрение новых технологий, в том числе, как за счет отпочкования, так и основания новых дочерних предприятий. В результате этого, Баошань стал первым и единственным конкурентоспособным предприятием КНР в конце 1980-х гг., которое успешно вывело свои продукты на мировой рынок высококачественной сталелитейной продукции.

Участие в многочисленных пилотных проектах в 1990-х гг., направленных, в первую очередь, на продвижение бизнес-групп в стратегических отраслях, формирование системы современных предприятий и создание крупных промышленных конгломератов, известных как «национальные чемпионы», обеспечило Баошань доступ к преимуществам, предоставляемым участникам экспериментов. Особую роль сыграло льготное финансирование государственных банков, часть которого была направлена на развитие технологической базы.

Параллельно с инвестициями в современные производственные мощности, происходил инициированный государством процесс поглощения технологически отстающих и/или убыточных предприятий, которые были санированы за счет финансов, предоставляемых в форме государственных займов, и с помощью технологических ресурсов предприятий-членов бизнес-группы. В 2000 г. произошла реструктуризация группы в соответствии с системой современных предприятий: Шанхайская корпорация группы Баошань выделилась как материнская компания многочисленных дочерних предприятий, в то время как 15% акций Шанхайской Баошань железа и стали как «национального чемпиона» группы были размещены на Шанхайской бирже.

В 2000-х гг. происходило последовательное укрупнение группы за счет слияния с более крупными конкурентами, что соответствовало политике создания сильных союзов, *qiangqiang lianhe*. В сталелитейной отрасли «Программа по развитию металлургического сектора», принятая в 2005 г., конкретизировала цели и определяла средства для реализации промышленной программы, а также предусматривала ведущую роль для Шанхайской корпорации группы Баошань в процессе слияний. Эта функция была утверждена в 2009 г.

в «Плане активизации производства стали» 2009 г., в соответствии с которым Баошань получил масштабную финансовую поддержку для реализации дальнейших слияний и поглощений.

В результате слияния с Уханьской корпорацией железа и стали в 2016 г. была образована Сталелитейная группа Баоу, которая на сегодняшний день является вторым в мире предприятием по объему производственных мощностей. Сталелитейная группа Баоу представляет собой многоуровневую холдинговую структуру с многочисленными материнскими компаниями, рядом размещенных на бирже предприятий и масштабной системой внутреннего финансирования. За счет дальнейших приобретений группа продолжает расти и укреплять конкурентные позиции как на внутреннем, так и международном рынке.

### Список литературы

*Белоусова М.* Структура и функции Комитета по контролю и управлению государственным имуществом Китая // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2019. № 1. С. 43–60.

*Белоусова М.* Бизнес-группы в Китае: происхождение, структура, роль в процессе преобразования государственных предприятий // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 76.

*Муромцева З., Жань Ш.* Государственные предприятия КНР: реформы и развитие. М.: ИДВ РАН, 2017. С. 14.

*Chen J., Chen Y.* Open innovation management and the allocation of technological innovation resources: a case in China // Proceedings. 2005 IEEE International Engineering Management Conference. 2005.

*Hassard J., Sheehan J., Zhou M., Terpstra-Tong J., Morris J.* China's State Enterprise Reform: From Marx to the Market. L.: Routledge, 2007.

*Hogan W.T.* The Steel Industry of China: Its Present Status and Future Potential. Lanham, Maryland: Lexington Books, 1999.

*Lee K., Jin X.* The origins of business groups in China: An empirical testing of the three paths and the three theories // Business History. 2009. Vol. 51. Iss. 1. P. 77–99.

*Lee K., Kang Y-S.* Business Groups in China // *Copla A.M., Hikino T., Lincoln J.R. (ed).* The Oxford Handbook of Business Groups. NY.: Oxford University Press Inc., 2010. P. 210–237.

*Li X., Broedsgaard K.E.* SOE Reform in China: Past, Present and Future // The Copenhagen Journal of Asian Studies. 2013. Vol. 31. № 2. P. 54–78.

*Leuter W.* State-owned enterprise mergers: Will less be more? // European Council on Foreign Relations. 30.11.2016 // URL: [https://www.ecfr.eu/page/-/China\\_Analysis\\_%E2%80%93\\_Big\\_is\\_Beautiful.pdf](https://www.ecfr.eu/page/-/China_Analysis_%E2%80%93_Big_is_Beautiful.pdf) (дата обращения: 08.06.2019).

*Nolan P., Rui H.* Industrial Policy and Global Big Business Revolution: the Case of the Chinese coal Industry // *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. 2004. Vol. 2. Iss. 2. P. 97–113.

*Podpiera R.* Progress in China's Banking Sector Reform: Has Bank Behaviour Changed? // *International Monetary Fund*. 2006. IMF Working Papers. № 06/71.

*Rock M., Toman M.* Saving Energy and CO2 in China's Iron and Steel Industry: The Impact of Technological Modernization // *Rock M., Toman M.* China's Technological Catch-Up Strategy. Oxford University Press Inc. NY., 2015.

*Sugimoto T.* The Chinese Steel Industry // *Resources Policy*. 2003. Vol. 19. Iss. 4. P. 264–286.

*Sun P.* Industrial policy, corporate governance, and the competitiveness of China's national champions: The case of Shanghai Baosteel Group // *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. 2005. Vol. 3. Iss. 2. P. 173–192.

*Sun P.* Is the state-led industrial restructuring effective in transition China? Evidence from the steel sector // *Cambridge Journal of Economics*. 2005. Vol. 31. Iss. 4. P. 601–624.

*Sutherland D.* China's Large Enterprises and the Challenge of Late Industrialization. L.: RoutledgeCurzon. 2003.

*Taube M., der Heiden T.* The State-Business Nexus in China's Steel Industry — Chinese Market Distortions in Domestic and International Perspective // *Think!Desk China Research and Consulting*. Munich. 2009.

*Tse P.* The Mineral Industry of China. US Geological Minerals Survey Yearbook 1997. Virginia: U.S. Geological Survey, 1997.

*Wilson J.D.* The Baosteel Group: A National Champion Among National Champions // *Yi-Chong, X.* (ed.) *The Political Economy of State-owned Enterprises in China and India*. Palgrave Macmillan UK, Basingstoke, 2012.

國務院批轉國家計委、國家體改委、國務院生產辦公室關於選擇一批大型企業集團進行試點請示的通知 // *The State Council the People's Republic of China* // URL: [http://www.gov.cn/zhengce/content/2010-12/31/content\\_1670.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2010-12/31/content_1670.htm)

關於深化大型企業集團試點工作的意見 // *Invest in China* // URL: [http://www.fdi.gov.cn/1800000121\\_39\\_2923\\_0\\_7.html](http://www.fdi.gov.cn/1800000121_39_2923_0_7.html)

**М.С. Оборин**

## **НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ МАЛЫХ ГОРОДОВ**

Актуальность темы исследования обусловлена поиском эффективных инструментов, повышающих конкурентоспособность малых городов Российской Федерации. В статье показано, что развитие туристско-рекреационной специализации способствует устойчивому росту социально-экономических показателей малых городов и территорий, оказывает положительное влияние на занятость и омоложение трудовых ресурсов. Привлечение туристских потоков возможно за счет оптимизации использования ресурсного потенциала и включенности в популярные туристические маршруты, формирования инфраструктуры новых видов туризма: экологического и аграрного. Объект исследования представлен малыми городами Тульской и Владимирской областей, Пермского края. Предметом исследования являются туристско-рекреационные ресурсы малых городов этих субъектов РФ. В статье показано, что туристско-рекреационные ресурсы малых городов используются недостаточно эффективно, что обусловлено удаленностью территорий от основных туристских маршрутов и транспортно-логистических коридоров. Целью статьи является обоснование направлений повышения эффективности использования туристско-рекреационных ресурсов малых городов Тульской и Владимирской областей, Пермского края. Методология исследования представлена системным подходом, ситуационным анализом, диалектическим методом исследования социально-экономических процессов, формально-логическими методами. В результатах исследования обусловлена значимость ресурсной базы для развития туризма и рекреации территории, выявлен положительный эффект для развития территорий и муниципалитетов, показана роль на современном этапе формирования предпосылок устойчивого роста регионов прикладных исследований направлений использования природно-ресурсного, культурно-исторического и инфраструктурного

---

*Оборин Матвей Сергеевич* — доктор экономических наук, профессор Пермского института (филиал) ФГБОУ ВО Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова; профессор ФГБОУ ВО Пермского государственного национального исследовательского университета; профессор ФГБОУ ВО Пермского государственного аграрно-технологического университета имени академика Д.Н. Прянишникова»; профессор ФГБОУ ВО Сочинского государственного университета; *e-mail*: [recreachin@rambler.ru](mailto:recreachin@rambler.ru)

потенциала. Представлен анализ туристско-рекреационных ресурсов малых городов Тульской и Владимирской областей, Пермского края. На основе анализа экономических показателей развития сферы туризма выбранных субъектов РФ выявлены основные проблемы использования туристско-рекреационных ресурсов малых городов и предложен комплекс мер по их решению.

**Ключевые слова:** туристско-рекреационные ресурсы, рекреационная специализация, туристский поток, малые города, показатели туристской деятельности.

Relevance of the topic. The development of tourist and recreational specialization contributes to the sustainable growth of socio-economic indicators of small towns and territories, has a positive impact on employment and rejuvenation of the workforce. Attraction of tourist flows is possible by optimizing the use of resource potential and involvement in popular routes, the formation of infrastructure of new types of tourism: environmental, agricultural. Problem. Tourist and recreational resources of small towns are not used effectively, due to the remoteness of the territories from the main tourist routes and transport and logistics corridors. The purpose of the article: substantiation of the directions of increasing the efficiency of the use of tourist and recreational resources of small towns of Tula and Vladimir regions, Perm region. Methods: system approach, situational analysis, formal logical method, dialectical method of socio-economic processes research. Results. The importance of the resource base for the development of tourism and recreation is characterized, the positive effect for the development of territories and municipalities is revealed. An important role at the present stage of formation of the prerequisites for sustainable growth of regions acquire applied research areas of natural resource, cultural, historical and infrastructure potential. The analysis of tourist and recreational resources of small towns of Tula and Vladimir regions, Perm region is presented. Economic indicators of development of the sphere of tourism of the chosen subjects of the Russian Federation are analyzed. The main problems of the use of tourist and recreational resources of small towns are identified and a set of measures to solve them is proposed. Main conclusions. The main problems of the use of tourist and recreational resources of small towns are identified and a set of measures to solve them is proposed.

**Key words:** tourist and recreational resources, recreational specialization, tourist flow, small towns, indicators of tourist activity.

### **Актуальность исследования**

В состав Российской Федерации входит значительное число малых городов со сложным социально-экономическим положением. К малым городам принято относить города с численностью населения менее 50 тыс. чел. По некоторым оценкам, в малых городах проживает около 40% населения России, в то время как их доля

в ВВП не превышает 3%<sup>1</sup>. Выделяются четыре категории малых городов. К первой группе относятся города переходного типа к сельским территориям с населением в 15–20 тыс. чел. В городах такого типа преобладают производства одной отрасли экономики, а социально-экономическое положение населения характеризуется относительно неразвитой экономикой обмена вплоть до тенденций ведения натурального хозяйства. Вторая категория состоит из городов с числом жителей 20–50 тыс. чел. В городах данного типа представлена расширенная производственная база, также им присущи свойственные средним городам признаки.

Негативная ситуация в них складывается вследствие убыточности или банкротства градообразующих предприятий, отсутствия современной инфраструктуры, снижения доходов населения, неэффективного использования собственных ресурсов. К таким ресурсам также относятся и рекреационные.

Рекреационные ресурсы — это средства для осуществления «любых видов активности, в которую индивиды добровольно вовлекаются с целью получения личного удовольствия»<sup>2</sup>; природные и искусственно создаваемые объекты, используемые для создания туристского продукта<sup>3</sup>. Территория, которая обладает достаточным объемом рекреационных ресурсов, способна не только обеспечить более высокое качество жизни собственного населения<sup>4</sup>, но и развивать туристско-рекреационную деятельность, расширяя количество оказываемых услуг и наращивая турпоток с целью извлечения прибыли и обеспечения экономического роста в различных видах деятельности субъектов страны.

Для малых городов, которые зачастую превосходят крупные города с точки зрения экологии и наличия естественных рекреационных зон, крайне важно эффективно использовать рекреационные

---

<sup>1</sup> Статья выполнена при финансовой поддержке гранта Российского научного фонда (проект № 17-18-01324) «Устойчивое развитие экономики территорий на основе сетевого взаимодействия малых городов и районных центров».

<sup>2</sup> Программа развития малых городов начинает жить от 27.04.2011 г. Союз малых городов РФ. URL: <http://smgrf.ru/programma-razvitiya-malyh-gorodov-nachinaet-zhit/> (дата обращения: 11.04.2019).

<sup>3</sup> Freitas de C. R. Tourism climatology: evaluating environmental information for decision making and business planning in the recreation and tourism sector. *International Journal of Biometeorology*, 2003, vol. 48, no. 1, PP. 45–54.

<sup>4</sup> Оборин М. С., Шерешева М. Ю., Иванов Н. А. Проблемы и перспективы развития туристско-рекреационного потенциала малых городов // *Вестн. Тюменского гос. ун-та. Социально-экономические и правовые исследования*. 2017. № 3. С. 169–192.

ресурсы, что способно обеспечить рост привлекательности города как места для жизни и туристской дестинации, увеличение доходов местного бизнеса и налоговых поступлений в муниципальный бюджет.

### Степень изученности проблемы

Проблема роли туристско-рекреационных ресурсов в экономике территорий и муниципальных образований неоднократно рассматривалась отечественными и зарубежными учеными<sup>5</sup>.

В частности, Е.А. Джанджугазова<sup>6</sup> рассматривает классификацию такого рода ресурсов, их значение в формировании туристско-рекреационной специализации регионов, подчеркивает уникальность и невозобновляемость некоторых ресурсов, необходимость сохранения экологического баланса, актуальность создания системы оценки и мониторинга, применение комплексного методического инструментария. В целом ряде работ отмечается определяющее влияние на туристско-рекреационную специализацию местности ее рельефа, размещения природных рекреационных объектов и ресурсов, что может проявляться в формировании маршрутов для пациентов с определенными заболеваниями (сердечно-сосудистыми, дыхательных путей, опорно-двигательного аппарата, и т.д.)<sup>7</sup>. Внимание уделено также характеристикам особо охраняемых

---

<sup>5</sup> Roux A.V.D., Evenson K.R., McGinn A.P., Brown D.G., Moore L., Brines S., Jacobs Jr.D.R. Availability of recreational resources and physical activity in adults // *American Journal of Public Health*. 2007. Vol. 97. N. 3. PP. 493–499.

<sup>6</sup> Афанасьев О.Е. Методика оценки туристско-рекреационных ресурсов зависимых стран и территорий мира // *Сервис plus*. 2016. № 2. С. 54–63; Гильманова Г.Р., Оборин М.С. Анализ привлекательности рекреационно-туристского потенциала Пермского края и Республики Башкортостан на примере проектируемых особо охраняемых природных территорий // *Вестн. Томского гос. ун-та*. 2013. № 9. С. 89–96; Кулакова Л.И., Осипов В.А. Методические подходы к оценке туристско-рекреационного потенциала российских регионов // *Российское предпринимательство*. 2017. Т. 18. № 24. С. 120–129; Соколов А.А. Региональная оценка туристско-рекреационного потенциала в степной зоне России, Украины и Казахстана // *Вестн. Оренбургского гос. ун-та*. 2015. № 2 (190). С. 102–114; Чибилёв А.А. О ресурсах и условиях устойчивого развития регионов России // *География и природные ресурсы*. 2015. № 3. С. 203–204; Mingaleva Z., Sheresheva M., Oborin M., Gvarliani T. Networking of small cities to gain sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2017. Vol. 5. N. 1. PP. 140–156.

<sup>7</sup> Джанджугазова Е. А. Туристские и рекреационные ресурсы как основа формирования потенциала туристских территорий. Особенности их оценки // *Имущественные отношения в Российской Федерации*. 2005. № 9. С. 53–61.

природных территорий (ООПТ) как фактору развития рассматриваемого вида экономической деятельности<sup>8</sup>.

Ряд исследований прикладного характера направлен на оценку и разработку рекомендаций по повышению эффективности применения туристско-рекреационного потенциала отдельных регионов РФ<sup>9</sup>. Так, С.Ю. Цехла и Н.А. Симченко<sup>10</sup> подчеркивают роль социальной основы производства для определения путей повышения эффективности использования ресурсов. Авторами выделены такие направления, как специализация, дифференциация и равномерное развитие территории, учет региональных интересов и проблем, внедрение инновационных методов и технологий производства, которые будут способствовать повышению социальной ответственности и росту благосостояния населения.

Ярким примером эффективного использования туристско-рекреационных ресурсов в малых городах за рубежом является Китайская Народная Республика (КНР). Согласно данным Всемирной Туристской Организации в 2017 г. Китай занимал 4 место в мире

---

<sup>8</sup> Мирзеханова З.Г., Кольцова А.А. Ресурсные возможности развития лечебно-оздоровительного туризма и его социально-экономическая значимость для Дальневосточного региона (на примере Хабаровского края) // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 43. С. 12–22; Оборин М.С. Перспективы развития лечебно-оздоровительного туризма Оренбургской области // Вестн. ТОГУ. Экономика и управление. 2016. № 1(40). С. 133–142; Borović S., Marković I. Utilization and tourism valorisation of geothermal waters in Croatia. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2015. Vol. 44. PP. 5--63; Foley R. Healing waters: Therapeutic landscapes in historic and contemporary Ireland. L., Routledge, 2016; Smith M., Puczkó L. *Health, tourism and hospitality: Spas, wellness and medical travel*. Second Edition. L., Routledge, 2014; Stará J., Peterson C. Understanding the Concept of Wellness for the Future of the Tourism Industry // *A Literature Review Journal of Tourism & Services*. 2017. Vol. 8. N 14.

<sup>9</sup> Клюев Н.Н. Природно-ресурсный комплекс России: траектория не устойчивого развития // *Известия Академии наук. Сер. География*. 2014. № 5. С. 7–22; Лось М.А. Оценка рельефа Тюменско-Тобольского туристско-рекреационного каркаса в целях развития туризма // *Географический вестн.* 2017. № 4 (43). С. 152–161.

<sup>10</sup> Митина Н.Н., Паранина Т.А., Бруснигина С.Г. Развитие туристско-рекреационного потенциала Республики Крым: новые вызовы и пути решения // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. Выпуск № 68. С. 172–179; Оборин М.С. Особенности развития рынка санаторно-курортных услуг Свердловской области // *Сервис в России и за рубежом*. 2016. Т. 10. № 1 (62). С. 54–63; Попова О.Б. Интегральный туристско-рекреационный потенциал Оренбургской области // *Вестн. Оренбургского гос. ун-та*. 2015. № 10 (185). С. 464–472; Цехла С.Ю., Симченко Н.А. Формирование принципов равномерности использования ресурсов рекреационного комплекса территории (на примере Республики Крым) // *Вестник РМАТ*. 2017. № 9. С. 131–142.

по числу международных прибытий (60,7 млн туристов) и доходам от международного туризма, уступая только Франции, Испании и США<sup>11</sup>. На территории страны действует Программа развития национальной индустрии туризма и досуга на 2013–2020 гг., которая одобрена Государственным Советом КНР. Существует специальный фонд содействия туризму, созданный Китайской национальной туристической администрацией совместно с частными туристскими компаниями и финансовыми организациями. Площадь особо охраняемых природных регионов в КНР составляет 149 950 тыс. га, т.е. 15% от всей территории страны<sup>12</sup>. Грамотно используя рекреационные ресурсы в сочетании с культурно-историческими достопримечательностями малых городов, целенаправленно формируя их туристскую инфраструктуру и имидж, а также развивая событийный календарь, КНР удалось превратить целый ряд малых городов в привлекательные туристские дестинации<sup>13</sup>.

Пример целого ряда других стран также показывает, что значение туристско-рекреационного потенциала территории не следует недооценивать: эффективное использование этого ценного ресурса дает достаточно серьезный импульс развитию территории<sup>14</sup>.

Неэффективное использование туристско-рекреационного потенциала малых городов снижает темпы социально-экономического развития, усиливает негативные тенденции в области занятости и привлечения инвестиций. Необходим комплексный подход на уровне государства, региональных властей, который будет сочетать программно-целевые методы с современными управленческими технологиями, позволяющими оптимизировать использование существующего потенциала.

---

<sup>11</sup> Цехла С.Ю., Симченко Н.А. Формирование принципов равномерности использования ресурсов рекреационного комплекса территории (на примере Республики Крым) // Вестник РМАТ. 2017. № 9. С. 131–142.

<sup>12</sup> UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876> (дата обращения 18.09.18).

<sup>13</sup> Лапинова Л.Н., Цзяо Ян. Развитие сферы туризма в КНР // V Международная заочная научно-практическая конференция «Научный форум: экономика и менеджмент». 2017 г. URL: <https://nauchforum.ru/conf/economy/v/18844> (дата обращения: 11.04.2019).

<sup>14</sup> Шерешева М. Ю., Чжан Сяоин. Формирование и развитие туристского бренда малого города: опыт Китайской Народной Республики // Развитие внутреннего и въездного туризма в России и за рубежом: сборник статей / Под ред. М.Ю. Шерешевой. М.: Издательство Московского университета, 2017. С. 33–46; Han J. S., Lee T. J., Ryu K. The promotion of health tourism products for domestic tourists. International Journal of Tourism Research. 2018. Vol. 20. N. 2. PP. 137–146.

## Малые города в экономике регионов

Предлагается рассмотреть роль малых городов в экономике регионов на примере трех субъектов Федерации (Владимирская и Тульская области, Пермский край) с целью формирования направлений развития экономического сотрудничества малых городов (табл. 1).

Таблица 1

### Характеристика малых городов по показателям численности населения<sup>15</sup>

Показатель	Владимирская область	Тульская область	Пермский край
Численность населения на 01.01.2017, млн чел. (рейтинг среди всех субъектов РФ)	1,4 млн чел. (34)	1,5 млн чел. (31)	2,6 млн чел. (17)
Степень урбанизации, %	78%	75%	76%
Плотность населения, чел. на 1 м <sup>2</sup> (ранг среди всех субъектов РФ)	47,8 (20)	58,4 (15)	16,4 (48)
Количество малых городов (всего)	18	13	18
Численность населения, проживающего в малых городах	310 324 чел.	220 643 чел.	325 239 чел.

Владимирская и Тульская области, относящиеся к Центральному Федеральному Округу (ЦФО) характеризуются примерно одинаковой численностью населения. Близость к Москве создает привлекательные условия для размещения производств предприятий холдингов различных отраслей промышленности: с одной стороны, доступ к более дешевым ресурсам в качестве земли, потребляемой энергии и рабочей силы, с другой стороны, относительная близость к ключевым рынкам сбыта, в частности, к Московской агломерации. Пермский край, относящийся к Приволжскому Федеральному Округу (ПФО), находится в глубине страны и представляет промышленно развитый регион. Если по степени урбанизации и доли малых городов в общем количестве городов регионы характеризуются примерно равным уровнем показателей, то по плотности населения Пермский край существенно уступает регионам ЦФО.

В трех исследуемых регионах РФ (Владимирская и Тульская область, а также Пермский край) для выбора направлений повышения эффективности использования туристско-рекреационных

<sup>15</sup> Программа развития малых городов начинает жить от 27.04.2011. Союз малых городов РФ. URL: <http://smgrf.ru/programma-razvitiya-malyh-gorodov-nachinaet-zhit/> (дата обращения: 11.04.2019).

ресурсов малых городов и райцентров проведен анализ основных показателей регионов России.

Для начала необходимо рассмотреть основные рекреационные ресурсы регионов, которые представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Туристско-рекреационные ресурсы малых городов регионов России<sup>16</sup>**

Регион	Ресурсы
Владимирская область	Минерализованные сульфатно-хлоридные воды, бромные хлоридные натриевые рассолы, исторические памятники (в том числе памятники белокаменного зодчества, включенные в список наследия ЮНЕСКО и историческая застройка городов Золотого кольца)
Пермский край	Лечебные минеральные воды, оптимальные климатические условия, бальнеологические грязи, памятники природы (участок Кунгурской лесостепи), исторические памятники (Белогорский монастырь, Туйное Озеро)
Тульская область	Месторождения сульфатных кальциевых и других минеральных вод, бромные рассолы хлоридно-натриевого типа, минерализованный сульфидный торф, пресноводный лечебный торф, исторические памятники (Тульский Кремль, Усадьба Богучарово и др.)

Показатель общего туристского потока по всем трем изучаемым регионам является нестабильным. Это объясняется негативными геополитическими и экономическими событиями 2014 г. и их последствиями, которые оказали отрицательное влияние на состояние российского туризма в целом.

**Показатели туристско-рекреационной сферы малых городов**

Среди показателей, которые объективно отражают спрос на услуги туристско-рекреационной сферы и уровень платежеспособного спроса, принято рассматривать число туристских фирм. Как правило, их количество свидетельствует о наличии или отсутствии

<sup>16</sup> Развитие внутреннего и въездного туризма в России и за рубежом. 2017. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=44108&p=attachment>; Регионы России. Социально-экономические показатели. 2017. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/region/reg-pok17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/region/reg-pok17.pdf); Рекреационные ресурсы Тульской области. URL: [https://www.kurortmag.ru/dictionary/R/Rekreacionnie\\_resursi\\_Tul%27skoj\\_oblasti](https://www.kurortmag.ru/dictionary/R/Rekreacionnie_resursi_Tul%27skoj_oblasti); Туристско-рекреационные ресурсы Пермского края для развития познавательного туризма. URL: <https://works.doklad.ru/view/labZRdhy3nE.html> (дата обращения: 11.04.2019).

конкуренции, что является одним из косвенных показателей эффективности использования туристско-рекреационных ресурсов.

По этому показателю в абсолютном выражении лидером является Пермский край: несмотря на резкое сокращение количества туристских фирм в 2016 г., в 2017 г. их число составило 335 единиц, что в 2 раза больше аналогичного показателя по Владимирской области и в 1,5 — по Тульской области (рис. 1).

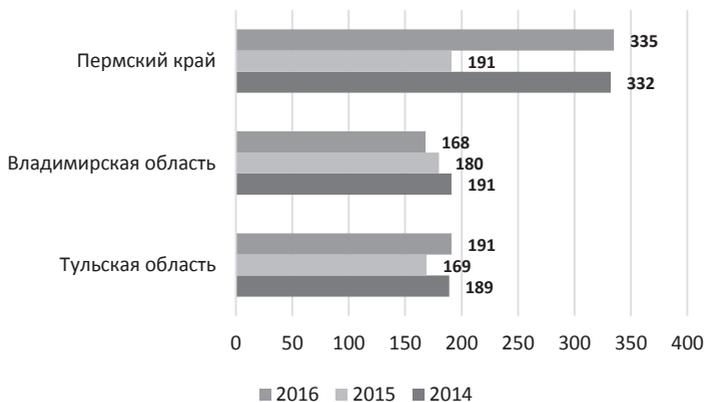


Рис. 1. Число туристских фирм, ед.<sup>17</sup>

Еще один показатель, который может быть учтен при оценке использования туристско-рекреационных ресурсов, количество туристических пакетов, которые были реализованы. Данные по этому показателю представлены на рис. 2.

По данному показателю очевидным лидером выступает Пермский край — на его территории было реализовано около 71 тыс. пакетов, тогда как во Владимирской и Тульской области это количество равнялось приблизительно 15 тыс. При этом из трех рассматриваемых регионов только во Владимирском крае в 2017 г. наблюдалась отрицательная динамика показателя, что говорит об изменении подходов в проводимой регионом политике по распределению туристско-рекреационных ресурсов малых городов.

<sup>17</sup> Развитие внутреннего и въездного туризма в России и за рубежом. 2017. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=44108&p=attachment>; Регионы России. Социально-экономические показатели. 2017. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/region/reg-pok17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/region/reg-pok17.pdf); Рекреационные ресурсы Тульской области. URL: [https://www.kurortmag.ru/dictionary/R/Rekreacionnie\\_resursi\\_Tul%27skoj\\_oblasti](https://www.kurortmag.ru/dictionary/R/Rekreacionnie_resursi_Tul%27skoj_oblasti); Туристско-рекреационные ресурсы Пермского края для развития познавательного туризма. URL: <https://works.doklad.ru/view/labZRdhy3nE.html> (дата обращения: 11.10.2018).

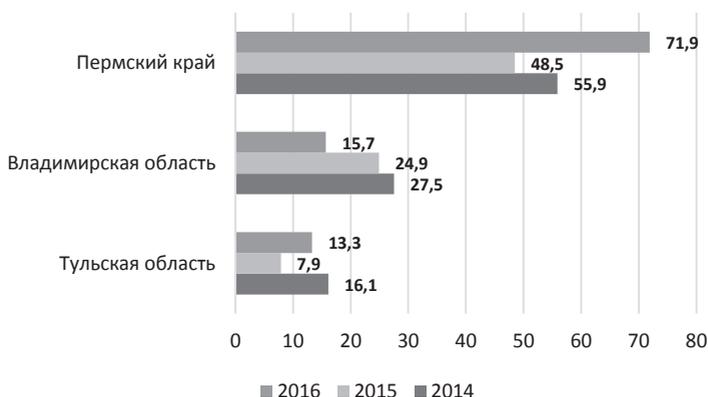


Рис. 2. Число турпакетов, реализованных населению, тыс. ед.<sup>18</sup>

Целесообразно также рассмотреть динамику показателя количества коллективных средств размещения (КСР) в малых городах по трем регионам (рис. 3).

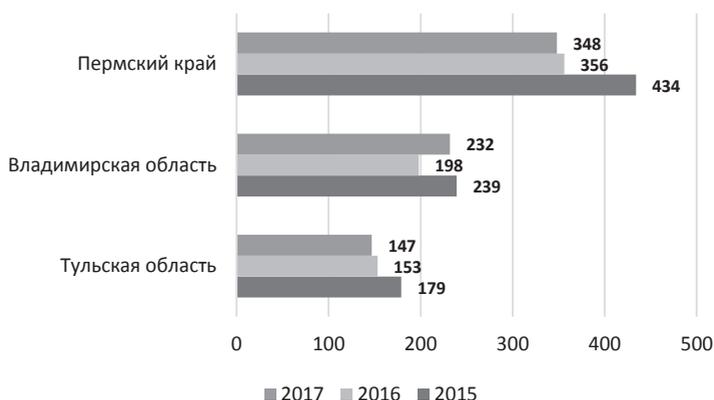


Рис. 3. Число коллективных средств размещения, ед.<sup>19</sup>

В итоге, по этому показателю в 2017 г. Пермский край также находится на первом месте с количеством КСР 434 ед. Далее идет Владимирская область (239 ед.) и Тульская область (179). При этом Пермский край и Тульская область характеризуются стабильной положительной динамикой.

<sup>18</sup> Там же.

<sup>19</sup> Там же.

## **Анализ полученных результатов**

Можно отметить, что наибольшая активность в использовании туристско-рекреационных ресурсов наблюдается в Пермском крае. Тульская и Владимирская область, которые имеют существенно меньшее разнообразие природных рекреационных ресурсов, показывают в целом более скромные результаты по рассмотренным показателям. Однако, на наш взгляд, для более полной оценки эффективности использования туристско-рекреационных ресурсов необходимо изучение не только статистических показателей, но и дополнительных факторов, которые носят качественный характер и существенно влияют на удовлетворенность потребителей туристско-рекреационных услуг.

Малые города обладают уникальным природно-ресурсным и культурно-историческим потенциалом для развития туристско-рекреационной сферы, ландшафтными возможностями для формирования маршрутов в лечебно-оздоровительных, познавательных, спортивных и других целях.

Однако, анализ эффективности использования туристско-рекреационных ресурсов малых городов Тульской, Владимирской областей, Пермского края выявил ряд сложностей.

Пермский край в силу наличия значительных природных туристско-рекреационных ресурсов занимает лидирующие позиции по многим показателям, однако в малых городах отмечена недостаточная поддержка туристско-рекреационной деятельности со стороны органов государственной власти; отсутствует перспективное планирование по использованию объектов природных лечебных ресурсов и культурно-исторических памятников вследствие низкого уровня финансирования; медленное обновление лечебной и производственной базы санаторно-курортных предприятий; недостаток квалифицированного персонала в туристических организациях малых городов.

Основными проблемами во Владимирской и Тульской областях являются небольшой ассортимент услуг, предоставляемых туристическими организациями малых городов; ограниченность финансовых ресурсов, необходимых для проведения реставрационных работ в малых городах, для модернизации материально-технической базы туристических организаций и развития туристской инфраструктуры; недостаток квалифицированного персонала для обеспечения работы туристской сферы малых городов.

## Заключение

В целом на примере трех проанализированных регионов можно говорить о наличии общих проблем, которые связаны, в первую очередь, с недофинансированием, недостатком системной государственной поддержки, отсутствием или деградацией необходимой инфраструктуры, кадровыми проблемами.

Повышение эффективности использования туристско-рекреационных ресурсов малых городов должно осуществляться комплексно, на системной основе, где первоочередной задачей является включение малых городов в основные туристские маршруты и транспортно-логистические сети, обеспечивающие доступность для партнеров и потребителей. Необходимо повышение качества инвестиционной среды, с целью создания условий для привлечения частных инвесторов, проведение мероприятий по реконструкции культурных и исторических памятников малых городов и формирование на базе таких объектов туристских маршрутов, комбинирующих разные виды туризма, включая лечебно-оздоровительный, событийный, познавательный, экологический и т.д. В ряде случаев может быть целесообразно использование кластерного подхода, а также разработка крупных проектов, в которых малым городам отведена своя собственная роль, обоснованно вписанная в общую цель по развитию сети взаимодействия в рамках реализации того или иного проекта.

## Список литературы

*Афанасьев О.Е.* Методика оценки туристско-рекреационных ресурсов зависимых стран и территорий мира // Сервис plus. 2016. № 2. С. 54–63.

*Гильманова Г.Р., Оборин М.С.* Анализ привлекательности рекреационно-туристского потенциала Пермского края и Республики Башкортостан на примере проектируемых особо охраняемых природных территорий // Вестн. Томского гос. ун-та. 2013. № 9. С. 89–96.

*Джанджугазова Е.А.* Туристские и рекреационные ресурсы как основа формирования потенциала туристских территорий. Особенности их оценки // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2005. № 9. С. 53–61.

*Клюев Н.Н.* Природно-ресурсный комплекс России: траектория неустойчивого развития // Известия Академии наук. Сер. География. 2014. № 5. С. 7–22.

*Кулакова Л.И., Осипов В.А.* Методические подходы к оценке туристско-рекреационного потенциала российских регионов // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 24. С. 120–129.

Лапишова Л.Н., Цзяо Ян. Развитие сферы туризма в КНР // V Международная заочная научно-практическая конференция «Научный форум: экономика и менеджмент». 2017. URL: <https://nauchforum.ru/conf/econotomv/18844>

Лось М.А. Оценка рельефа Тюменско-Тобольского туристско-рекреационного каркаса в целях развития туризма // Географический вестн. 2017. № 4 (43). С. 152–161.

Мирзеханова З.Г., Кольцова А.А. Ресурсные возможности развития лечебно-оздоровительного туризма и его социально-экономическая значимость для Дальневосточного региона (на примере Хабаровского края) // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 43. С. 12–22.

Митина Н.Н., Паранина Т.А., Бруснигина С.Г. Развитие туристско-рекреационного потенциала Республики Крым: новые вызовы и пути решения // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. Выпуск № 68. С. 172–179.

Оборин М.С. Особенности развития рынка санаторно-курортных услуг Свердловской области // Сервис в России и за рубежом. 2016. Т. 10. № 1 (62). С. 54–63.

Оборин М.С. Перспективы развития лечебно-оздоровительного туризма Оренбургской области // Вестн. ТОГУ. Экономика и управление. 2016. № 1 (40). С. 133–142.

Оборин М.С., Шерешева М.Ю., Иванов Н.А. Проблемы и перспективы развития туристско-рекреационного потенциала малых городов // Вестн. Тюменского гос. ун-та. Социально-экономические и правовые исследования. 2017. № 3. С. 169–192.

Попова О.Б. Интегральный туристско-рекреационный потенциал Оренбургской области // Вестн. Оренбургского гос. ун-та. 2015. № 10 (185). С. 464–472.

Программа развития малых городов начинает жить от 27.04.2011 г., Союз малых городов РФ. URL: <http://smgrf.ru/programma-razvitiya-malyh-gorodov-nachinaet-zhit/>

Развитие внутреннего и въездного туризма в России и за рубежом. 2017. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=44108&p=attachment>

Регионы России. Социально-экономические показатели, 2017. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/region/reg-pok17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/region/reg-pok17.pdf)

Рекреационные ресурсы Тульской области. URL: [https://www.kurortmag.ru/dictionary/R/Rekreacionnie\\_resursi\\_Tul%27skoj\\_oblasti/](https://www.kurortmag.ru/dictionary/R/Rekreacionnie_resursi_Tul%27skoj_oblasti/)

Туристско-рекреационные ресурсы Пермского края для развития познавательного туризма. URL: <https://works.doklad.ru/view/labZRdhy3nE.html>

Цехла С.Ю., Симченко Н.А. Формирование принципов равномерности использования ресурсов рекреационного комплекса территории (на примере Республики Крым) // Вестн. РМАТ. 2017. № 9. С. 131–142.

Чибилёв А.А. О ресурсах и условиях устойчивого развития регионов России // География и природные ресурсы. 2015. № 3. С. 203–204.

Шерешева М. Ю., Чжан Сяоин. Формирование и развитие туристского бренда малого города: опыт Китайской Народной Республики // Развитие внутреннего и въездного туризма в России и за рубежом: сборник статей / Под ред. М.Ю. Шерешевой. М.: Издательство Московского университета, 2017. С. 33–46.

Borović S., Marković I. Utilization and tourism valorisation of geothermal waters in Croatia // *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2015. Vol. 44. PP. 52–63.

Freitas C.R. de. Tourism climatology: evaluating environmental information for decision making and business planning in the recreation and tourism sector // *International Journal of Biometeorology*, 2003, Vol. 48. N. 1. PP. 45–54.

Dryglas D., Salamaga M. Applying destination attribute segmentation to health tourists: A case study of Polish spa resorts // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2017. Vol. 34. N. 4. PP. 503–514.

Foley R. Healing waters: Therapeutic landscapes in historic and contemporary Ireland. L., Routledge, 2016. 230 p.

Han J.S., Lee T.J., Ryu K. The promotion of health tourism products for domestic tourists // *International Journal of Tourism Research*. 2018. Vol. 20. N. 2. PP. 137–146.

Mingaleva Z., Sheresheva M., Oborin M., Gvarliani T. Networking of small cities to gain sustainability // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2017. Vol. 5. N 1. PP. 140–156.

Peris-Ortiz M., Álvarez-García J. Health and Wellness Tourism: Emergency of New Market Segment. Springer. 2014. 183 p.

Roux A. V. D., Evenson K. R., McGinn A. P., Brown D. G., Moore L., Brines S., Jacobs Jr D. R. Availability of recreational resources and physical activity in adults // *American Journal of Public Health*. 2007. Vol. 97. N 3. PP. 493–499.

Smith M., Puczko L. Health, tourism and hospitality: Spas, wellness and medical travel. Second Edition. L., Routledge, 2014. 505 p.

Stará J., Peterson C. Understanding the Concept of Wellness for the Future of the Tourism Industry: A Literature Review // *Journal of Tourism & Services*. 2017. Vol. 8. N 14.

UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition. Available at: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>

## ПУБЛИКАЦИЯ ДОКУМЕНТОВ

**Я.В. Леонтьев**

### **ГЕОРГИЙ СОЛОМОН О РАБОТЕ ПЕРВОГО СОВЕТСКОГО КОНСУЛЬСТВА В ГАМБУРГЕ В 1918–1919 гг.**

В 2018 г. отмечались столетия таких дат, как подписание Брестского мира, установления дипломатических отношений между Советской Россией и Германией, и Ноябрьской революции в Германии. Однако детали деятельности советской дипломатической миссии в Берлине и особенно в Гамбурге, где было открыто консульство, до сих пор остаются не раскрытыми до конца. Обнаруженная в Российском государственном архиве социально-политической истории докладная записка консула Георгия Соломона затрагивает различные стороны и аспекты, включая закулисные связи и переговоры, деятельности первых советских дипломатов. Заключение контракта с угольным синдикатом для поставки топлива в Петроград, помощь военнопленным соотечественникам, картины Ноябрьской революции и январских событий 1919 г., аресты сотрудников советской миссии — всё это читатель найдет в докладной записке Соломона, ставшего впоследствии эмигрантом-невозвращенцем и сделавшего себе имя за счет книги «Среди красных вождей».

**Ключевые слова:** Брестский мир, Георгий Соломон, Гамбургское консульство, революция в Германии, Союз Спартака, правительство Шейдемана.

Recently, 2018 marked the centenary of such dates as the signing of the Brest peace, the establishment of diplomatic relations between Soviet Russia and Germany, and the November revolution in Germany. However, the details of the activities of the Soviet diplomatic mission in Berlin and especially in Hamburg, where the Consulate was opened, are still not fully disclosed. Discovered in the Russian state archive of socio-political history (RGASPI), the memo of Consul George Solomon touches on various aspects and aspects, including behind-the-scenes communications and negotiations, of the activities of the first soviet diplomats. The conclusion of a contract with a coal syndicate for the supply of fuel to Petrograd, assistance to fellow prisoners of war, pictures of the November revolution and the January events of 1919, the arrests of employees of the Soviet

---

*Леонтьев Ярослав Викторович* — доктор исторических наук, профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* leoyar@mail.ru

mission — all this the reader will find in the memo of Solomon, who later became a non-returning emigrant and made his name.

**Keywords:** Peace of Brest, George Solomon, Hamburg Consulate, revolution in Germany, Spartacus Union, Scheidemann government.

Георгий Соломон, известный в среде социал-демократических авторов начала прошлого века под литературно-партийным псевдонимом Исецкий, в наше время получил известность в связи с двумя переизданиями его мемуарной книги «Среди красных вождей». Первое переиздание осуществило столичное издательство «Современник» в 1995 г., второе — другое московское издательство «Кучково поле» в 2007 г.

Заметный деятель российской социал-демократии, сначала меньшевик, затем одно время большевик, ставший одним из первых советских невозвращенцев Георгий Александрович Соломон (1868–1942), несмотря на такую библейскую фамилию, происходил из православной дворянской семьи, родился в Хотинском уезде Бессарабской области (с 1873 г. — губернии). По окончании курса Ларинской гимназии в Санкт-Петербурге он поступил в Императорскую Военно-медицинскую академию. Однако в 1891 г. за участие в студенческих волнениях Соломона исключили из академии с отдачей под негласный надзор полиции. Спустя несколько месяцев он был восстановлен в академии, но уже в апреле 1892 г. по болезни покинул это учебное заведение, попытавшись продолжить учебу в Санкт-Петербургском университете. Не доучившись, Соломон поступил на службу в государственный контроль на Забайкальской и Московско-Курской железных дорогах.

Членом РСДРП он стал с момента основания марксистской партии. Впервые был арестован в Москве в день традиционных студенческих выступлений 1 марта 1901 г., но через короткое время освобожден. Во время Первой русской революции действовал как революционер в Харькове, где был снова арестован в декабре 1905 г., и в начале 1906 г. отправлен в сибирскую ссылку. В 1907 г. ему удалось добиться замены ссылки на высылку из России, не редко практиковавшейся тогда меры. В первой своей эмиграции Соломон жил в Бельгии. Затем вернулся в Россию и на несколько лет отошел от революционной деятельности подобно своему другу Леониду Красину<sup>1</sup>. Талантливый инженер и управленец, генераль-

---

<sup>1</sup> Об их взаимоотношениях см.: *Генис В.Л. Соломон Г.А.: «Присоединившийся», или История одной дружбы; Публикация глав из рукописи: Соломон Г.А. Леонид Борисович Красин. По личным воспоминаниям автора и с опытом характеристики // Вопросы истории. 2009. № 2. С. 3–39; № 3. С. 3–28.*

ный представитель знаменитой немецкой фирмы «Сименс и Шукерт» в России, и одновременно в прошлом весьма радикальный большевик, Красин не спешил вернуться в РСДРП(б) даже после прихода единомышленников к власти. Лишь в 1918 г. Красин, которого Ленин называл «министерской башкой» и всячески желал видеть в рядах партии, восстановил свое членство в ней, и через год после свержения Временного правительства согласился войти в правительство в качестве наркома.

Но была и разница в биографии друзей. Соломон, напротив, принял активное участие в Февральской революции и включился в работу при Исполкоме Петросовета и в «Известиях» Совета рабочих и солдатских депутатов. В мае 1917 г. он уехал «отдохнуть», как он сам выразился, из Петрограда в Стокгольм. В свое отсутствие Соломон по большевистскому списку прошел в гласные Василеостровской районной думы. В отличие от Красина, он определенно поддерживал большевиков-ленинцев, и перед отъездом из Питера специально зашел к В.И. Ленину с предложением «взять на себя какие-либо поручения в Стокгольме»<sup>2</sup>. Вождь большевиков попросил его «как-нибудь, хотя бы и нелегально, перевезти хоть один экземпляр резолюции солдатской конференции». Однако, переговорив с Исполкомом Петросовета, Соломон добился того, чтобы поехать за границу «в качестве курьера от И.К., что дало мне возможность взять в курьерскую вализу много литературы и писем от «Правды»»<sup>3</sup>, которые он передал в Стокгольме Карлу Радеку. Из Стокгольма Соломон ненадолго уехал в Норвегию, где пробыл около 2–3 недель, а по возвращении в Швецию узнал встревожившую его новость. Он собирался было ехать из Стокгольма обратно в Россию, но «случайно» повстречался с членом делегации ЦИК И.П. Гольденбергом, прибывшим в столицу Швеции для подготовки международной социалистической конференции. Старый знакомый по партийной работе в РСДРП неожиданно сообщил, «что мне не следует возвращаться в Россию, т.к. правительство Керенского внесло меня в контр-разведочные списки, присоединив к делу т. т. Ленина, Козловского и др.»<sup>4</sup>, т.е. к возбужденному против ряда большевиков делу по обвинению в отстаивании интересов Германии и финансировании их партии немцами. Его жена отправилась в Петроград для выяснения ситуации, но привезла неутешительные известия:

---

<sup>2</sup> РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 66. Д. 32. Л. 78.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.

на основании возникшего в отношении него подозрения, Георгий Соломон был исключен из числа гласных Василеостровской думы. Таким образом, его возвращение из очередной, хотя и недолгой вынужденной эмиграции, в революционный Петроград произошло только в ноябре 1917 г. Затем он и Л.Б. Красин были привлечены «красными вождями» к сотрудничеству в НКИД. После подписания Брестского мира Соломон стал первым по времени секретарем советского полпредства в Берлине, возглавляемого А.А. Иоффе, и затем консулом в Гамбурге. Именно об этом периоде его административно-дипломатической деятельности в деталях сообщается в публикуемом документе.

Данный источник был выявлен в Российском государственном архиве социально-политической истории, в фонде 17 (Центральный Комитет компартии), по описи 66 (общий отдел), в деле 32 (заголовок дела: «Переписка с губернскими и уездными комитетами РКП(б), политотделами и комиссариатами воинских частей, чрезвычайными комиссиями, особыми отделами и отдельными лицами о мобилизации, назначении и перемещении на должности коммунистов и ответственных работников, об исключении из партии; докладная записка о деятельности Гамбургского консульства»).

Эти документы, по-видимому, были предоставлены Георгием Соломоном по требованию секретаря Оргбюро Е.Д. Стасовой, в связи с рассмотрением возможности его назначения на пост заместителя наркома в Наркомат торговли и промышленности РСФСР.

Среди материалов Оргбюро ЦК РКП(б) сохранилась служебная записка Л.Б. Красина на бланке «Председателя Чрезвычайной комиссии по снабжению Красной армии» за 7 июля 1919 г. Приведем ее целиком:

«В Ц.К.Р.К.П.

Прошу об откомандировании товарища Г.А. Соломона на ответственную работу в К[омиссариа]т Торговли и Промышленности, причем тов. Соломон будет одновременно работать также и в К[омиссариа]те Путей Сообщения.

Наркомпуть Красин»<sup>5</sup>.

Первоначально, согласно протоколу Организационного Бюро ЦК от 9 июля 1919 г. по пункту 33 «О Соломоне» — было вынесено постановление: «Разрешить т. Красину в К[омиссариа]т Торг[овли] и Промышленности»<sup>6</sup>. Однако неделей позже почему-то заново вер-

---

<sup>5</sup> РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 112. Д. 6. Л. 66.

<sup>6</sup> Там же. Л. 53.

нулись к этому вопросу. В повестке заседания Организационного Бюро ЦК от 16 июля 1919 г. в пункте 19 значится вопрос: «О тов. СОЛОМОНЕ». По нему было принято такое решение: «На запрос тов. Красина ответить, что ввиду отсутствия в Москве тов[арищей], знающих тов. СОЛОМОН, вопрос о нем остается временно открытым. Просить т. Красина дать Ц.К. все имеющиеся у него сведения о тов. Соломон для передачи их в Комиссию, которая сможет дать материал для окончательного решения вопроса о тов. Соломон»<sup>7</sup>.

В связи с этим представлением, скорее всего, и произошло написание Георгием Соломоном публикуемого документа. В итоге он все-таки получил назначение на пост заместителя наркома. Это был пик его советской карьеры по возвращении из-за границы.

С 1920 г. Соломон служил по ведомству внешней торговли: сначала уполномоченным одноименного Наркомата в независимой Эстонии, затем в 1921–1922 гг. — директором компании «Arcos Ltd»<sup>8</sup>, созданной по инициативе того же Л.Б. Красина в Лондоне. В 1923 г. он внезапно отказался вернуться в СССР, подал прошение об отставке и попал в число одного из самых первых советских невозвращенцев. В основном проживал в Брюсселе. В 1930 г. в Париже, в двух томах, вышло первое издание его мемуарной книги «Среди красных вождей. Личные воспоминания о пережитом и виденном на советской службе». В том же году сразу же ставшая политическим бестселлером книга была переведена и опубликована по-французски. При этом до сих пор за Соломоном тянется шлейф в известной степени советского Мюнхаузена. Точнее, этот ярлык коллективного Мюнхаузена был подвешен на группу бывших высокопоставленных деятелей, отказавшихся вернуться в СССР и сделавших себе имя на Западе своими мемуарами: личного секретаря И.В. Сталина Бориса Бажанова, чекиста Георгия Агабекова, дипломата и разведчика Александра Бармина, дипломата Григория Беседовского, разведчика Вальтера Кривицкого, и т.д. Часть этих текстов действительно излишне беллетризована в духе исторических анекдотов, нежели документальных свидетельств. Но, конечно, подход к этим источникам с точки зрения историка-архивиста, источниковеда должен быть беспристрастным и преследующим одну цель — вычленив реальные факты, отделив их от политической ангажированности авторов, которая вела к изложению слухов взамен фактов, или преподнесению фактов в заведомо гротескном виде.

---

<sup>7</sup> Там же. Л. 90.

<sup>8</sup> All Russian Cooperative Society Limited.

К числу невозвращенцев принадлежали и люди, в свидетельствах которых не приходится сомневаться — такие как выдающийся шахматист Александр Алехин и замечательный историк и философ Георгий Федотов. Судьба эмигрантов-невозвращенцев складывалась по-разному. В отношении Г.А. Соломона существует свидетельство, принадлежащее Мари Клод Вайян-Кутюрье<sup>9</sup>, что он был расстрелян немецкими оккупантами в форте Мон-Валерьен — западном пригороде Парижа в 1942 г.

\* \* \*

Тов. Е.Д. Стасовой  
Копия.

## О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГАМБУРГСКОГО КОНСУЛЬСТВА.

Докладная записка гамбургского  
консула Г.А. СОЛОМОНА.

### **Предварительные замечания**

Приступая к составлению настоящей записки, я должен, прежде всего, оговориться, что полного отчета я, к сожалению, в данное время представить не могу: как я говорил при личном докладе, германские власти, арестовавшие меня, бухгалтершу Консульства Е.К. Нейдекер<sup>10</sup>, швейцара Консульства Я.Ф. Коновалова и мою жену<sup>11</sup>, произвели в нашем отсутствии ряд обысков, как в помещении Консульства в Гамбурге, так и в квартире Е.К. Нейдекер в Берлине, где хранились и мои вещи (в ожидании отъезда), а среди них и разные личные и консульские бумаги. При этих обысках были изъяты, или точнее похищены в квартире Е.К. Нейдекер ее и мои вещи и все бумаги и в помещении Консульства в Гамбурге — вещи и ряд бумаг, документов и книг, а среди них кассовая книга. Не смотря на все мои требования, и требования бывшего юрисконсульства нашего представительства в Берлине, д-ра Оскара Кона, адресованные к германскому М[инистерст]ву И[ностранных] Д[ел], по распоря-

---

<sup>9</sup> Деятельница международного демократического женского движения, генеральный секретарь Международной демократической федерации женщин в 1945–1954 гг.

<sup>10</sup> *Нейдекер Елизавета Карловна* — германская подданная, родившаяся в России и окончившая Екатеринбургскую гимназию (прим. Г. Соломона в книге «Среди красных вождей»).

<sup>11</sup> Г.А. Соломон с 1894 г. был женат на слушательнице училища лекарьских помощниц и фельдшерниц Марии Николаевне Федоровой, также состоящей в юности под негласным надзором полиции.

жению которого мы были арестованы и производились обыски, ничего из взятых бумаг, документов и книг получить обратно не удалось, так как германское М[инистерст]во И[ностранных] Д[ел] ограничивалось лишь рядом дипломатических ответов: оно-де ничего об этих обысках не знает, никаких распоряжений об обысках не отдавало (хотя при втором обыске, в квартире Е.К. Нейдекер, присутствовал чиновник М[инистерст]ва И[ностранных] Д[ел] по фамилии К е й з е р и толмач, который, как предавали свидетели обыска, читал мои русские бумаги и письма, просматривал книги и пр.). Не могу не отметить, что ответы свои М[инистерст]во И[ностранных] Д[ел], в лице чиновников, с которыми я должен был вести переговоры, давало мне в крайне грубой и резкой форме.

Находясь после тюрьмы на положении интернированного, связанный подпиской не иметь никаких сношений с внешним миром, постоянно выслеживаемый шпионами, я, как оно и понятно, ничего не мог сделать к розыску похищенного имущества и бумаг.

Те же бумаги, документы и книги, которые не были «изъяты» при обысках, не мог взять с собой, так как германское М[инистерст]во И[ностранных] Д[ел] разрешило мне взять с собой лишь весьма ограниченное количество бумаг. Таким образом, весь архив Консульства, за исключением «изъятого», хранится у г-жи Нейдекер, которой я и поручил привести его в порядок и восстановить, по сохранившимся расходным и приходным документам (по-видимому, они все сохранились), кассовую книгу.

Таким образом, настоящую записку я пишу наизусть, не имея под рукой необходимых материалов.

### **Открытие консульства**

7-го октября 1918 года вечером т. В.Р. Менжинский<sup>12</sup> и я после предварительных трехнедельных переговоров, подписали договор о покупке Советским Правительством у Германского Правительства 100.000 тонн каменного угля. Ввиду позднего времени и приближавшегося окончания навигации в Финском заливе надо

---

<sup>12</sup> Менжинский Вячеслав Рудольфович (1874–1934) — советский государственный и партийный деятель, чекист. Участвовал в революционном движении с 1895 г., член РСДРП с 1902 г. Во время эмиграции, после 1906 г. жил в Бельгии, Швейцарии, Франции, Америке, участвовал в работе заграничных организаций РСДРП. Вернулся в Россию в июле 1917 г., став активным большевиком. После свержения Временного правительства комиссар ВРК в Госбанке, нарком финансов РСФСР (январь — апрель 1918 г.). В 1918–1919 годы генеральный консул в Берлине. С конца 1919 г. занимал руководящие посты в органах ВЧК–ОГПУ, с 1926 г. председатель Объединенного Государственного политического управления.

было очень спешить с нагрузкой<sup>13</sup> угля и отсылкой пароходов. Уголь должен был быть отпущен Вестфальско-Рейнским Угольным Синдикатом<sup>14</sup>, который и поручил вести всю операцию своему Гамбургскому Отделению: в Гамбурге же находится и правление Союза паромовладельцев, с которым я заключил договор на доставку угля в Петербург. Таким-то образом первое Консульство Советского Правительства, не считая Берлинского, и было открыто в Гамбурге.

9-го октября утром я с наспех приглашенным мною штатом выехал из Берлина в Гамбург, куда и прибыл в 1 час того же 9-го октября и немедленно же в походном порядке открыл в гостинице, где остановился, Консульство.

### **Штат Консульства**

Упомянув о штате, не могу не отметить, что положение мое в этом отношении было весьма нелегкое. Дело в том, что вообще в отношении сотрудников, русских, владеющих немецким языком, дело в Берлине обстоит очень неважно. Кроме того, мои подготовительные, к открытию действий Консульства шаги, были крайне затруднительны теми трениями, которыми сопровождалось мое назначение на пост консула. Благодаря этим трениям, я несколько раз отказывался от своей кандидатуры, [но] тов. В.Р. Менжинский усиленно настаивал на ней, убеждал меня не отказываться. Я был перегружен работой и по своей должности первого секретаря Представительства, с которой было сопряжено ведение дипломатических переговоров с М[инистерст]вом И[ностранных] Д[ел], управление делами посольства и пр. и последние три недели ежедневными, по два раза в день, заседаниями, на которых мы и вырабатывали условия угольной сделки. Все это требовало значительного напряжения сил. Одновременно с этим я должен был вести и подготовительную деятельность по оборудованию и организации гамбургского Консульства. Упомянутые же мною трения с моим начальником, тянувшиеся до последнего момента, как оно и понятно, вносили крайне тяжелого свойства неопределенность в дело и очень тяжело действовали и на мою психику; не лишне упомянуть, что я отнюдь не напрашивался на эту должность и согласился выставить свою кандидатуру лишь по настоянию моих друзей...

---

<sup>13</sup> Так в документе.

<sup>14</sup> Рейнско-Вестфальский угольный синдикат (Rheinisch-Westfälisches Kohlen-Syndikat) возник 1893 г. и к 1900 г. контролировал 95,4 % добычи угля этого бассейна.

Естественно, что эта неопределенность не давала мне необходимой уверенности в подготовительной деятельности: мне трудно было говорить с лицами, желавшими поступить на службу в Гамбургское Консульство, а потому в последний момент, когда под влиянием необходимости немедленно открыть действия Консульства я должен был, уже не считаясь с не закончившимися еще тренирами, принять на себя обязанности консула, мне пришлось взять сотрудников, что называется, с бору да с сосенки. И, конечно, при этом условии мой выбор был весьма неудачен: одну служащую-машинистку, которую я за спехом<sup>15</sup> не успел даже проэкзаменовать — мне пришлось отпустить на другой же день после приезда в Гамбург, другого сотрудника — дней через 5–7 и т.д. Не лишне упомянуть, что из Гамбургской русской колонии мне никого не пришлось привлечь к работе, за исключением одной девушки-ученицы, вся полезная работа которой сводилась к разноске писем и т.п. Остальные же из членов местной колонии настойчиво (некоторые вплоть до угроз «довести до сведения Центрального правительства») предлагавшие мне свои услуги, представляли собою совершенно неподходящий элемент: было немало лиц с резко выраженными чертами спекулянтов, желавших использовать положение консульского служащего в своих целях.

Лишь спустя неделю после открытия действий Консульства, при одной из поездок в Берлин (я некоторое время совмещал обязанности консула с обязанностями первого секретаря Посольства) мне удалось пригласить опытного служащего В.О. Каршнера, знавшего хорошо вообще коммерческое дело и угольное в частности, и бухгалтершу, упомянутую выше Е.К. Нейдекер. А затем в пореволюционное время, примерно числа 10-го ноября я пригласил в секретари тов. И.М. Гурвича, русского, жившего в Гамбурге, где он служил в каком-то коммерческом предприятии, члена Гамбургской коммунистической организации, который, к сожалению, числа 20-го ноября заболел воспалением легких в тяжелой форме, а затем в апреле с/г. был выслан гамбургской полицией по месту жительства родителей в Лию.

### Денежные затруднения

Необходимо отметить, что, торгуясь со мною по поводу угольной сделки, германское М[инистерст]во И[ностранных] Д[ел] еще до подписания нами договора сделало распоряжение о погрузке угля на пароходы, имея в виду в случае, если сделка с нами не состоит-

---

<sup>15</sup> Так в документе.

ся, направить уголь в Швецию. Таким образом, к моменту, когда я должен был начать отгрузку, часть пароходов была уже нагружена и готова к выходу в море. Но, согласно условию с Союзом пароходладельцев, до оплаты полностью фрахта и страховки, пароходы не должны были выходить в море. Ко времени моего отъезда в Гамбург, два-три парохода были уже совсем готовы к отплытию и ждали только оплаты фрахта и несколько догружались. Между тем денег у меня не было. Л.Б. Красин<sup>16</sup> сообщил мне по прямому проводу, что деньги (золотом) будут высланы без замедления, но что необходимо организовать поезд, охрану и пр., что, конечно, требовало известного времени.

Незадолго до этого Кредитная Канцелярия поручила мне войти в сношение с каким-нибудь солидным немецким банком и условиться о взаимном открытии счетов: немецкому банку в нашем Народном Банке в Москве<sup>17</sup> и Кредитной Канцелярии в Берлине.

---

<sup>16</sup> Красин Леонид Борисович (1870–1926) — советский государственный деятель, дипломат. Участник социал-демократического движения в России с 1890 г., неоднократно арестовывался за революционную деятельность. В 1903–1907 г. член, в 1907–1912 г. кандидат в члены ЦК РСДРП, большевик, руководитель боевой технической группы при ЦК (1905–1907). В декабре 1917 г. принял предложение Ленина и Троцкого войти в состав делегации на переговорах с немцами в Брест-Литовске, и вскоре затем восстановил свое членство в большевистской партии. Занимал посты председателя Чрезвычайной комиссии по снабжению Красной армии, члена президиума ВСНХ и члена Совета Обороны. В ноябре 1918 — июне 1920 г. нарком торговли и промышленности. В марте 1919 — декабре 1920 г. нарком путей сообщения. В 1920–1923 г. нарком внешней торговли РСФСР, и затем СССР; одновременно полпред и торгпред в Великобритании, подписал крайне важный для РСФСР советско-английский торговый договор (март 1921), ознаменовавший собой поворот в развитии дипломатических отношений со странами Запада. После реорганизации наркоматов в 1925 г. занял пост заместителя наркома внешней и внутренней торговли СССР; одновременно был полпредом во Франции (1924) и вновь в Великобритании (1925).

<sup>17</sup> Московский Народный Банк — был создан на основании Устава, утвержденного Министерством финансов Российской империи 3 марта 1911 г. Открылся в Москве 9 мая 1912 г., став основным координатором по ипотечному кредитованию в России, и также находился во главе системы учреждений мелкого кредита. Банк имел 12 отделений, агентств и комиссионерств в различных городах Европейской части России, в Сибири, на Дальнем Востоке и на Кавказе, в том числе в Петрограде. Также были учреждены агентства в Лондоне (1915) и Нью-Йорке (1916). В 1916 г. лондонское агентство преобразовано в полноценный филиал. К этому времени оборот банка вырос до 1,2 млрд руб. На основании декрета ВЦИК от 14 декабря 1917 г. о национализации банков Московский Народный Банк был объявлен государственной собственностью. Постановлением Наркомфина от 2 декабря 1918 г. была проведена его национализация с преобразованием банка в особый кооперативный отдел Народного банка РСФСР.

Я повел переговоры с известным банкиром Ф. Мендельсоном<sup>18</sup> и дело быстро было улажено. И вот, в описываемый момент, не имея средств для оплаты фрахта за погруженный уголь (не лишнее отметить, что пароходовладельцы относились к нам с большим недоверием, а потому просить их об отсрочке или иной льготе я считал неудобным), и, опасаясь задержек с выходом пароходов, я и обратился к тому же Мендельсону с просьбой о кредите в 8.000.000 марок на одну неделю. Он сразу же согласился, и деньги были переведены в мое распоряжение в Гамбург в «Коммерц унд Дисконто Банк»<sup>19</sup>.

### **Мое появление в Гамбурге**

Таким образом, я прибыл в Гамбург, предшествуемый сенсационными и заманчивыми для этого мирового торгового города слухами о миллионах, которые я везу с собою. Спавший четыре года войны Гамбург встрепенулся, поднялись надежды на восстановление деловой жизни. Заработала биржа. На свет божий повылезли долго хранившиеся запасы спекулятивных товаров. Словом, в связи с циркулировавшими в это время слухами о близком мире с Антантой, Гамбург начал пробуждаться. Спекулянты стали усердно предлагать свои товары, и цены на них стали катастрофически падать. Для примера укажу, что в начале мне предлагали косы русского образца за 20–25 марок за штуку. Естественно, что я решительным образом отклонял все эти предложения, выжидая более выгодных для нас цен и не сомневаясь, что спекулянты, перегруженные товарами, будут спешить с их реализацией. И действительно, через несколько же дней те же косы мне предлагали уже по 5–6 марок. Местные фирмы и представители иногородних предприятий осаждали меня своими предложениями. Меня интервьюировали гамбургские сенаторы (все они купцы), выпытывая, на каких началах будет вести международный обмен социалистическая Россия. Я рисовал им картину обмена на коммунистических началах, перспектива эта встречала с их стороны полное одобрение. И они с несколько тревожным нетерпением спрашивали меня, скоро ли я начну покупать товары: каждому из них хотелось разделаться со своими спекулятивными запасами.

Само собою, мое положение было выгодно, так как ко всему за мной был как бы некоторый приоритет. Ко мне обращались и представители крупных промышленных предприятий, предлагавшие мобилизовать свои предприятия на ряд лет для изготовления

---

<sup>18</sup> Банкирский дом Мендельсонов существовал в Берлин с 1804 по 1938 г.

<sup>19</sup> Commerz und Disconto Bank в Гамбурге был учрежден в 1870 г.

только для России сельскохозяйственных орудий, машин, инструментов и проч.

Но у меня не было ни директив, ни средств. Поэтому я по прямому проводу просил Л.В. Красина о разрешении использовать момент падения цен и приобрести товары. И дня за два за три до перерыва дипломатических сношений между нами и Германией я получил от него разрешение приобрести (если не ошибаюсь: пишу на память) миллионов на двадцать разных инструментов, но уж реализовать этот заказ не пришлось.

### **Отправка пароходов**

С первого дня моего пребывания в Гамбурге мне пришлось настаивать всеми мерами, чтобы дело нагрузки шло как можно скорее, ибо, как я уже упомянул, близился момент окончания навигации. Но дело шло, на мой взгляд, недостаточно быстро. В оправдание мне объяснили, что к некоторым гаваням (пароходы грузились в нескольких сев[ерных] немецких гаванях и одной голландской) был затруднен подвоз из-за порчи железно-дорожного пути, что трудно достать грузчиков и пр. Но в это же время до меня стали доходить частным образом слухи, которые потом и подтвердились, что германские рабочие были крайне недовольны продажей угля, большой недостаток в котором ощущался и в самой Германии и что поэтому то они отказывались грузить. Затем я узнал, что к нагрузке были привлечены наши русские военно-пленные, которые и закончили ее.

Но со своей стороны и Союз пароходоладельцев наседал на меня с тревожными запросами, обеспечено ли у нас, в Петербурге, дело разгрузки, приняты ли подготовительные меры, имеются ли в достаточном количестве все необходимые приспособления, корзины, лопаты, в порядке ли краны, баржи и проч. и проч., не произойдет ли задержек пароходов... Я и сам тревожился всеми этими вопросами, но успокаивал Союз заявлениями, что все меры приняты и продолжают приниматься. И одновременно я запрашивал по прямому проводу Л.В. Красина, его ответы передавал пароходчикам. Но те не успокаивались, указывали на печальный опыт с разгрузкой парохода «Анна Стинес»<sup>20</sup>, на излишние задержки этого парохода, требовали от меня гарантий, что в случае, если пароходы задержатся с обратными рейсами до льдов, их выведут наши ледоколы.

---

<sup>20</sup> В РГАЭ, в фонде 413 (Министерство внешней торговли СССР), в составе описи 2 (дела постоянного хранения НКВД СССР за 1917–1926 гг.), хранится дело 81: «Переписка с Петроградским отделением Наркомторгпрома и учреждениями в Петрограде о доставке и погрузке компенсационных грузов на германский пароход «Эдмунд Гуго Стинес» (крайние даты дела: сентябрь — декабрь 1918 г.).

Наконец, я получил известие, что первый, а затем и второй и третий пароходы благополучно прибыли в Петербург. Но одновременно представитель Стинес<sup>21</sup> в Петербурге телеграфировал германскому М[инистерст]ву И[ностранных] Д[ел], что петербургские рабочие отказываются загружать уголь, что они требуют, чтобы на время работ их доводило пароходных кухонь, что нет никаких приспособлений, нет кранов, нет барж, нет лопат, что разгрузка производится только экипажами прибывших пароходов, что дело идет крайне медленно... Я снова успокаивал пароходчиков, снова запрашивал т. Красина, словом, выворачивался, опасаясь, что, если сообщаемое правда, то остальные пароходы откажутся выйти в плавание. Надо отметить, что многое из этих сообщений представителя Стинес впоследствии оказалось просто выдумкой.

В конце концов, нагрузка шла, пароходы один за другим выходили в море и к 1–2 ноября весь закупленный уголь был в пути.

### **Чисто консульские дела**

Наряду с этой деятельностью мне пришлось развивать и чисто консульскую работу: выдавать разного рода удостоверения, — свидетельствовать доверенности, удостоверять подписи, выдавать паспорта, ежедневно принимать массу просителей по всякого рода вопросам (брачным, бракоразводным, усыновлениям и проч.). Аппарат мой был плохо налажен, штат был малочислен и непригоден, и среди нервной и кипучей деятельности с отправкой угля, что в описываемый момент я ставил во главу угла, все эти мелкие, но в то же время такие жизненные дела отнимали много времени и труда. К этому стали прибавляться и дела о военнопленных.

### **Помещение Консульства**

Прибыв в Гамбург 9-го октября, я немедленно открыл действия Консульства в гостинице. И тотчас же я стал выяснять вопрос о собственном доме, купленном Консульством царского правительства. Мне был рекомендован адвокат, который вскоре и сообщил

---

<sup>21</sup> Стиннес Гуго (нем. Hugo Stinnes; 1870–1924) — немецкий предприниматель и политик, основатель горнодобывающей и металлургической бизнес-группы Hugo Stinnes GmbH. Один из крупнейших промышленников Европы первой четверти XX в. Был известен в качестве рейдера. Практиковал социальное партнерство, способствовал формированию социального законодательства Германии. Активный националист, сторонник германской экспансии в Европе. В Веймарской республике депутат рейхстага от Немецкой народной партии. Финансист фрейкоров и Антибольшевистской лиги, спонсор НСДАП. Обладал репутацией «хозяина Рура» и «нового императора Германии».

мне, что дом этот, хотя фактически был приобретен Консульством, но юридически был куплен на частное имя Секретаря царского Консульства, фамилию которого я забыл (я извиняюсь, после перенесенной в Гамбурге болезни и прочих злоключений мне стала изменять память на имена). При этом адвокат выяснил, что этот юридический владелец дома успел наделать долгов, обеспечением которых и служил этот дом. Размер этих долгов точно не был установлен: но уж одни те долги, которые были выяснены, оказались настолько значительными, что если бы путем процесса можно было получить дом, а следовательно принять и все лежащие на нем долги, то долгов пришлось бы уплатить значительно больше, чем стоит самый дом; к тому же, как я сказал, не все долги были выяснены. Я оставил вопрос о доме открытым, предполагая заняться им, когда немного разгрузюсь от угольного дела.

Но помещаться в гостинице Консульству было очень неудобно. Как-то при беседе с директором Гамбургского Отделения Вестф[альско]-Рейнского Синдиката я упомянул об этих неудобствах. Он тотчас же вызвался помочь и через день-два мне было предоставлено три больших с полной конторской обстановкой комнаты, даже с курьером при них в одной из грандиозных паровых контор (американская линия) за 100 марок в месяц. Но и это помещение годилось только как временное, так как по многим причинам оно было тоже мало удобно: во-первых, Консульство терялось в громадном доме-конторе, затем дом запирался в 5 час. вечера и уж нельзя было в него попасть и пр.

Поэтому я одновременно стал искать постоянное помещение, и после долгих мытарств мне удалось его найти в центральной части города (Колоннаден 5). Квартира эта состояла из девяти светлых и одной темной комнаты и стоила с отоплением 7.000 марок в год. Я снял эту квартиру с 1-го ноября 1918 г. на три года с правом продолжить контракт еще на три года. Самое консульство заняло пять лицевых комнат; затем я с женой занял две светлых и одну темную комнату и одна светлая комната была предоставлена мною бухгалтерше Е.К. Нейдекер, которая, помимо бухгалтерии, заведовала паспортным столом и вела хозяйственную часть консульства, исполняя также и секретарские обязанности: мне и ей, как оно и понятно, работать приходилось сверх всяких норм.

### **Архив и инвентарь Консульства**

Немедленно же по прибытии в Гамбург я принял ряд шагов к получению обстановки и архива консульства эпохи царизма,

находившихся на хранении у Испанского Консульства. По моему требованию Гамбургский Сенат снесся с имперским М[инистерст]вом И[ностранных] Д[ел] и Испанским Посольством в Берлине, и через несколько дней мне было сообщено Сенатом, что я могу получить все это имущество. Но Испанское Консульство в Гамбурге, по совершенно невыясненным причинам, заняло какую-то странную позицию в этом деле, делая одну за другой ряд оттяжек в выдаче имущества. Как известно, Испания не признала Советской Власти, а потому все мои сношения с Испанским Консульством шли через Сенат, что являлось значительным тормозом. Сенат сообщал мне, что все дело окончено и что завтра-послезавтра можно будет получить имущество, затем сообщалось, что не выполнены какие-то формальности... Наконец, если не ошибаюсь, числа 23-го октября я вместе с д-ром Мерком (заведующим иностранными делами в Сенате) отправились за город, к экспедитору, у которого хранилось все время войны это имущество, для приемки его. Здесь произошла довольно комическая сцена передачи. Ввиду непризнания Советского Правительства Испанией представитель Испанского Консульства (консул за несколько дней перед тем умер) передал акт и список имущества д-ру Мерку, а тот, приняв, тут же передал мне. Я же немедленно распорядился, чтобы имущество было через день доставлено в новое помещение Консульства (Колоннаден, 5). Но в назначенный для перевозки день и час мы тщетно ждали несколько часов. Наконец мы запросили по телефону экспедитора, который сообщил, что в момент, когда фуры готовы были выехать со двора, прибыла какая-то девица из Испанского Консульства, с приказом не вывозить вещей впредь до особого распоряжения. Началась снова волокита. Я стал (само собою через д-ра Мерка), сноситься с Испанским Консульством. Снова пошли разговоры о каких-то невыполненных формальностях, снова обещания, что «завтра» мы получим имущество... И так тянулось несколько дней, в течение которых меня кормили этим «завтра». Мне, наконец, это надоело, и я поставил на вид Мерку, что считаю такое отношение совершенно недопустимым, больше настаивать не буду и немедленно же приму все необходимые меры. Мерк ответил мне, что он в свою очередь считает такое отношение издевательством над Гамбургским Сенатом и что он лично отдаст распоряжение о том, чтобы завтра экспедитор доставил вещи ко мне и для наблюдения пришлет особого чиновника. Так оно и было, и, наконец, 2-го ноября вещи и архив были привезены в помещение Консульства. Но затем аналогичная история произошла с ключами от письменных столов

и шкапов: опять пришлось вытребовывать их через Сенат, причем большинства ключей получить не удалось, а в том числе и ключей от несгораемого шкапа (шкап этот так и остался невскрытым и в таком виде, уже по ликвидации нашего Консульства, снова попал к экспедитору).

### **Перерыв дипломатических сношений**

В конце октября, как известно, началась усиленная травля нашего посольства буржуазной печатью, и 5-го ноября последовало возмутительное изгнание его из Берлина. Того же 5-го ноября около 11-ти часов утра я получил от тов. В.Р. Менжинского телеграмму, отправленную им накануне. Цитирую эту телеграмму наизусть: «Завтра вечером посольство и генеральное консульство выезжают в Россию. Вам дана отсрочка в восемь дней для устройства дел. Желательно, чтобы вы выехали вместе с нами».

Выехать в тот же день я, конечно, не мог: ближайший поезд отходил в 4 ч. 5 м. пополудни и приходил в Берлин (транспорт был уже сильно расстроен) с большим опозданием, часов в 10–11 вечера, а из Берлина в Россию поезд отходил в 9 ч. вечера. Кроме того, связанный отчетностью по только что закончившемуся угольному делу, я должен был привести все в порядок, равно как и другие дела. А потому, имея в виду отсрочку в 8 дней, я решил выехать по приведению в порядок всех дел, устройства архива и имущества, ликвидации квартирного вопроса и пр. Из вечерних газет того же дня я узнал, что наше посольство отбыло из Берлина накануне вечером.

Немедленно по получении этой телеграммы я отправился в Сенат к д-ру Мерку, который сказал мне, что им не получено никаких распоряжений из Берлина, но что, наверное, «сегодня» с ним будут говорить из Берлина по телефону и он на другой день сообщит мне о результатах переговоров.

В Консульство стали приходиться разные лица, как русские, так и иностранцы с тревожными запросами, некоторые (из немцев) с заявлением мне своего сочувствия и возмущения.

### **Роспуск штата**

Как оно и понятно, мой штат был очень встревожен этим известием. Я постарался всех успокоить, предложив своим сотрудникам спокойно заняться делом приведения всего в порядок и объявил им, что ввиду ликвидации консульства все они получают, независимо от продолжительности службы двухмесячного оклада и тут же распо-

рядился выписать на каждого из них чек на Коммерц унд Дисконто Банк. Одному из служащих, русскому, человеку семейному, только за два три дня прибывшему на службу из Берлина, где он оставил жену, ожидавшую со дня на день ребенка, я, в виду начинавшегося уже в Гамбурге революционного движения и заминок с движением поездов, предложил немедленно отправиться к семье, и он, получив двухмесячный оклад, в тот же день уехал (это был последний поезд, правильно отошедший из Гамбурга, дотащившийся до Берлина лишь через 18 часов; затем несколько дней поезда ходили совсем не регулярно).

### **Революция в Гамбурге**

Еще 4-го ноября по Гамбургу стали ходить слухи о готовящихся на завтра выступлениях рабочих и солдат. За несколько дней перед тем, как известно, произошло первое восстание в Германии в Киле<sup>22</sup>, где были свергнуты имперские власти и установлена власть Советов. 5-го ноября с утра в Гамбурге было уже беспокойно, а к вечеру начались сильные волнения, были организованы Советы рабочих и солдат (каждый в отдельности) и на следующий день, 6-го ноября в Гамбурге и Альтоне восстание было в полном разгаре: происходили многотысячные демонстрации, на улицах шло обезоруживание солдат и офицеров, не приставших к движению, с них снимали погоны и кокарды. В некоторых частях города, как, например, у главного вокзала, казарм, шли боевые схватки с немногими сторонниками старого режима. Сенат был окружен поднявшими знамя восстания войсками и рабочими. Полиция попряталась, и ее место заняли вооруженные рабочие. Словом, налицо была хорошо знакомая нам, революционерам, картина. В тот же день уже официально было объявлено о переходе власти в городе в руки восставшего народа в лице Советов Солдат и Рабочих. Но на улицах кое-где происходили такие схватки. Ко мне и в этот, и в следующие дни приходили с улицы представители восставших солдат и рабочих с удостоверениями от Советов и обращались с просьбами о денежной помощи (на пропитание). Банки были закрыты, у меня же налицо была весьма ничтожная сумма до 15.000 марок. Поэтому я большинству вынужден был отказывать и лишь немногим давал небольшие суммы, выдав, таким образом, всего 13.700 марок. Необходимо отметить,

---

<sup>22</sup> Восстание матросов германского флота в Киле в ноябре 1918 г., разросшееся от бунта на отдельных судах императорского флота Германии, находившегося на якорной стоянке возле Вильгельмсхафена, до Ноябрьской революции и падения монархии в Германии.

что многие из приходивших ко мне, таким образом, производили впечатление людей, желавших использовать момент в своих целях и потому игравших на социализм. Некоторые из них прибегали даже к угрозам и одна такая «депутация», состоявшая из трех лиц, пришедших под вечер в Консульство, на мой отказ угрожала мне агрессивными действиями, случайно я был совсем один в квартире, револьвер был в спальне (разговор происходил в моем кабинете), у них же были и револьверы и винтовки. Пришлось уступить, и я, уверив их, что у меня денег вообще нет, что деньги я держу в банке, налицо же только то, что имеется в бумажнике, отдал им лежавшие там 800 марок с какой-то мелочью. Но они не удовольствовались и один из них заявил «а вот мы сейчас посмотрим, есть ли у г-на консула деньги при себе...» В это время послышался шум и голоса на лестнице, кто-то поднимался. Это были моя жена и фрейлен Нейдекер, а за ними поднимался еще кто-то из жильцов дома. Услышав звук отпираемой пришедшими входной двери и разговоры, гулко раздававшиеся на лестнице, лица эти поторопились уйти. В тот же день, 6-го ноября, я увидался с д-ром Мерком, который сообщил мне, что министерство И[ностранных] Д[ел] требует, чтобы я как можно скорее уехал, что, дескать, никакого срока в восемь дней м[инистерст]во мне не давало, что я должен увести с собою весь штат Консульства.

Надо отметить, что чрезмерная работа, которую я вел все время, крайне меня переутомила и изнурила, почему у меня еще недели за полторы до описываемого момента обострились некоторые мои хронические болезни. В последние же дни мне стало гораздо хуже: следующие один за другим сердечные припадки и кровоизлияния из почки и др. мои болезни заставили меня все время лежать в кабинете и продолжать работу лежа, почему и к Мерку я едва доплелся в сопровождении фрейлен Нейдекер. Поэтому то, а также из-за приведения в порядок дел я никак не мог последовать этому распоряжению, и Мерк очень любезно просил меня не беспокоиться и, когда я поправлюсь, сообщить ему, чтобы он мог распорядиться о предоставлении мне и штату необходимых удобств в дороге.

Характерно то, что, как я выше упомянул, в этот день революция была в полном разгаре, Сенат был окружен кольцом революционного войска (я с фрейлен Нейдекер был пропущен в Сенат только как Консул Советской России), на улицах были развешены прокламации, что вся власть перешла в руки советов, беседа моя с Мерком происходила под доносившиеся заглушенные несколько расстоянием и закрытыми окнами звуки перестрелки, в Сенате ца-

рила полная растерянность, и в это время представитель его говорит со мной так, точно ничего не изменилось.

Между тем до меня стали доходить слухи, что гамбургский пролетариат враждебно настроен в отношении меня за вывезенный из Германии уголь. Некоторые из окружавших меня лиц указывали на необходимость моего хотя бы временного отъезда из Гамбурга.

Революция же, развиваясь не по дням, а по часам, быстро охватила всю страну. Газеты, выходявшие экстренными прибавлениями чуть не каждый час, помещали одно за другим известия об уничтожении одной за другой немецких монархий. Всюду восставший народ принимал резолюции полные самого восторженного отношения к Советской России, «показавшей дорогу», выражались братские приветия российскому пролетариату и его правительству, указывалось на необходимость немедленного возвращения нашего представительства в Берлин... В газетах сообщалось, что тов. Иоффе<sup>23</sup> уже возвращается, а некоторые газеты, забегаая вперед, уже трубили, что тов. Иоффе уже возвратился. Меня приходили поздравлять. Ко мне являлись неведомые мне, но снабженные советскими удостоверениями лица, которые в энергичных выражениях заявляли мне, что я не должен обращать внимание на изгонявший меня Сенат, который де не имеет уже никакой власти, что я должен продолжать свое дело... И в это же время из Сената не менее двух раз в день справлялись: «как здоровье г-на консула». 8-го ноября я лежал в постели мучимый сильнейшим припадком болезни почек и по совету врача обложенный бутылками с горячей водой, когда особый посланец от Сената доставил мне лично, проникнув в спальню, письмо за подписью сенатора Штаммера, в котором мне в любезных выражениях сообщалось, что дипломатические отношения между Германией и Россией прерваны, почему я должен покинуть пределы Германии и настойчиво предлагалось назначить день отъезда. Подчеркиваю то обстоятельство, что это было 8-го ноября, когда хозяином положения в Гамбурге и Альтоне, да, в сущности, и во

---

<sup>23</sup> Иоффе Адольф Абрамович (1883–1927) — участник социал-демократического движения в России с конца 1890-х гг., видный советский дипломат. До 1917 г. меньшевик, на VI съезде РСДРП(б) вместе с межрайонцами был принят в партию большевиков и избран в ЦК. В октябрьские дни 1917 г. член Петроградского Военно-революционного комитета. Во время Брестских переговоров входил в состав советской мирной делегации. С апреля по ноябрь 1918 г. полпред РСФСР в Берлине. В последующие годы также на дипломатической работе (в 1922 г. входил в состав советской делегации на Генуэзской конференции, затем полпред в Китае 1922–1924), председатель делегации на переговорах с Японией; полпред в Австрии (1924–1925). В 1925–1927 гг. примыкал к троцкистской оппозиции.

всей Германии были Советы, а между тем гамбургский Сенат не был лишен своей власти и продолжал существовать. Впрочем, ниже я говорю об этом обстоятельстве подробнее.

### **Решение ехать в Данию**

Вся эта неразбериха, весь этот ряд противоречащих одно другому положений, в связи с моей болезнью, привели меня к решению уехать куда-нибудь поблизости и там выждать событий. Сообщение между Гамбургом и Берлином было прервано, или, вернее, почти прервано, так как на этом перегоне оперировали какие-то отряды оставшихся еще верными империи солдат, почему там и происходили боевые схватки. Поэтому я решил уехать в Данию, под покровительство нашего представителя тов. Сурица<sup>24</sup>, дожидаться там восстановления дипломатических отношений с Россией, благо от Гамбурга до границы недалеко. Я заготовил на всякий случай для себя и жены консульские (мною же, как консулом и подписанные и скрепленные печатью) паспорта на имя Георгия Александровича и Марии Павловны Смирновых. Один из служащих Консульства вступил в переговоры с Советом Солдат, или, вернее сказать, с одним из членов его бюро, который и явился ко мне для переговоров. Было условлено, что, ввиду небезопасности путешествия по железной дороге, меня и жену доставят на автомобиле в Киль, а Кильский Совет Солдат, по предложению гамбургского Совета, доставит нас на военном судне к берегам Дании. Но, спустя некоторое время, мне сообщили, что в Киль ехать нельзя: дорога перегорожена контрреволюционными отрядами, что поэтому меня доставят в Любек на автомобиле, что нас будет сопровождать опытное в контрабандных делах лицо, которое из Любека и перевезет нас на рыбацьем судне в Данию.

Но я не буду удлинять моего доклада описаниями всех перипетий этой попытки к побегу. Скажу кратко, что был вечер (9-го или 10-го ноября). Мне все было хуже. Но надо было ехать. По указанию находившегося со мною в сношениях члена Совета Солдат по имени Генеке, мы должны были быть к 8-ми часам вечера готовы пуститься в путь. Все было готово у нас, и мы ждали только прибытия автомобиля. Он прибыл с опозданием на два часа. Вошел

---

<sup>24</sup> Суриц Яков Захарович (1882–1952) — участник социал-демократического движения в России (член Бунда с 1902 г., РСДРП с 1903 г., большевик с 1917 г.), советский дипломат. Работал в НКВД с 1918 г., являясь заместителем дипломатического представителя РСФСР в Дании; затем полпред РСФСР в Афганистане, полпред СССР в Турции (1923–1934), в Германии (1934–1937) и Франции (1937–1940). Полномочный представитель СССР во Франции. Чрезвычайный и Полномочный Посол (1943).

Генеке в сопровождении молодого человека в военной униформе с винтовкой. Готовы ли мы. Конечно, готовы. Надо спешить... Вот этот человек доведет вас до самой Дании... Только надо еще съездить в гараж взять побольше бензину. Через несколько минут он, Генеке, возвратится. Провожатый может остаться...

Все это оказалось самой настоящей мистификацией с большим оттенком шантажа: мы прождали всю ночь с этим провожатым. Автомобиль так и не прибыл... Впоследствии оказалось, что Генеке выманил у меня на наем автомобиля шестьсот марок, кроме того при отъезде я должен был дать три тысячи марок на усиление средств Совета солдат под формальную (я настоял на этом) расписку Совета еще три тысячи марок и «тринкгельд»<sup>25</sup> самому Генеке... Но этих трех тысяч ему так и не пришлось получить.

### **Я вхожу в непосредственные сношения с Советом солдат**

Я, наконец, решил лично отправиться в помещение Совета солдат, находившееся в Альтоне, что и исполнил числа 11–12 ноября. Здесь я беседовал с д-ром Стефаном, заместителем председателя Совета. Он сразу же обратился ко мне с официальным заявлением, предложением остаться в Гамбурге, мотивируя свою просьбу тем, что Гамбургская Республика, в лице Советов не только не желает рвать с Россией, но, напротив, приложит все меры к расширению и углублению сношений. При этом он особенно настаивал на продолжении товарообмена и тут же познакомил меня с местным коммерческим деятелем г-ном Госслар, который состоял при Совете солдат (работая, по словам Стефана, под контролем Совета) в качестве консультанта по коммерческим делам и который тут же повел со мной беседу по вопросам установления правильного товарообмена (имея, впрочем, в виду главным образом свои собственные товары). Затем он посетил меня через несколько дней с предложением разного рода товаров, обещая мне устроить возможность постоянных радио-сношений с Москвою. Но, замечу уж, кстати, из этого так ничего и не вышло, ибо в скором времени восторжествовала вполне определенно реакция, заморозившая, по-видимому, надолго все наши начинания.

Стефан тут же выдал мне удостоверение, в котором было сказано, что я с семьей и штатом имею право оставаться в Гамбурге для продолжения работы.

---

<sup>25</sup> Trinkgeld — чаевые.

## Сенат и Советы солдат и рабочих в Гамбурге

При разговоре со Стефаном речь коснулась, между прочим, вопроса о противоестественном симбиозе Сената с Советами. Я выразил удивление по поводу этого странного сожительства двух друг друга отрицающих установлений, имеющих диаметрально противоположную диалектику и сущность. Стефан ответил мне, что они оставляют за Сенатом только технику дела, так как они-де не имеют в этом отношении никакого опыта, но что Сенат с момента объявления власти Советов не имеет уже никаких самостоятельных функций, никакой самостоятельной власти. Тогда я обратил его внимание на письмо ко мне сенатора Штаммера, датированное 8 ноября, т.е. моментом, когда уже за 2–3 дня была провозглашена власть Советов. Он несколько смутился, но тут же он, путаясь, стал доказывать мне, что, вообще говоря, Сенат работает под их строгим контролем, но и тут же перевел разговор с этой, очевидно, скользкой почвы на просьбу, чтобы я, как более искушенный в революционном и политическом опыте не отказал помочь им моими указаниями и советами в вопросе разграничения сфер деятельности между Сенатом и Советами и в регламентации их взаимоотношений. Я ответил, что положение в данном случае совершенно ясное, что с момента перехода власти в лице Советов к народу, Сенат тем самым перестает существовать, что и должно быть зафиксировано соответствующим законодательным актом. Но он возразил мне, что такая постановка вопроса окажется-де неприемлемой для большинства членов Совета солдат, которые, сомневаясь в своих технических навыках, считают, что Сенат должен оставаться, но только исполнительным, узко исполнительным аппаратом, и просил меня помочь им регламентировать их взаимоотношения именно под таким углом. По тактическим соображениям я не отказался, и в тот же день к вечеру послал ему проект такой регламентации, которая сводила роль Сената на степень простой канцелярии, не имеющей возможности предпринять самостоятельно какие бы то ни было шаги. Надо заметить, что дня через два после моего посещения Совета солдат было официально объявлено об упразднении Сената, а еще через несколько дней, примерно через неделю, под давлением назревшей реакции и укрепления власти шейдемановцев<sup>26</sup>. Сенат снова был восстановлен во всех своих правах.

---

<sup>26</sup> Под шейдемановцами имеются в виду сторонника Филипп Шейдемана (1865–1939), германского государственного и политического деятеля, лидера правого крыла немецкой социал-демократии. Во время Первой мировой войны

## Пореволюционная деятельность Консульства

Таким образом, деятельность Консульства восстановилась. К этому времени Советы солдат и рабочих совместно издали обращение к военнопленным всех национальностей примерно следующего содержания (цитирую, как и все, наизусть): «Братья, отныне вы свободны! Вы пользуетесь всеми теми же правами, что и германские граждане. Совет Солдат и Рабочих немедленно же принимает все необходимые меры к скорейшему отправлению вас на родину. Имейте немного терпения: мы делаем все необходимое к тому, чтобы отправка состоялась как можно скорее. Не собирайтесь на улицах, не производите никаких беспорядков...»

Обращение это было официально прислано мне Советом для перевода на русский язык и затем было отпечатано на немецком, французском, английском, русском языках в виде большого плаката, который и был всюду расклеен. Упомяну, что под русским текстом было приведено указание, что Консул Р.С.Ф.С. Республики помещается на Колоннаден, 5 и принимает по таким-то часам.

Вслед за тем Совет Р[абочих] и С[олдат] стал выдавать военнопленным особые разрешения на беспрепятственный и бесплатный проезд до границы и русских направляли ко мне для визы этих ярлыков. Все это было плохо координировано. Пленные, как оно и понятно, устремились уехать. Поезда переполнялись, происходили несчастия, немало из добравшихся до границы, как мне передавали, благодаря отсутствию средств сообщения, погибли, замерзнув на пешеходном пути.

Нечего и говорить, что Консульство стало ежедневно переполняться массами русских военнопленных, обращавшихся ко мне и моему немногочисленному персоналу с самыми разнообразными запросами и требованиями. Мы сбивались с ног, работая в переполненных и сразу загрязненных, не рассчитанных на такой наплыв помещениях консульства. А удовлетворить требования этих

---

Шейдеман занимал шовинистические, оборонческие позиции. В октябре-ноябре 1918 г. являлся статс-секретарем (министром) в правительстве принца Макса Баденского. Во время Ноябрьской революции провозгласил свержение монархии Гогенцоллернов и установление республиканского строя. В ноябре 1918 — феврале 1919 г. вместе с другим лидером СДПГ, Фридрихом Эбертом, был председателем правительства Германии — Совета Народных Уполномоченных. Будучи противником дальнейшего развития революции в Германии, Шейдеман проводил политику ликвидации Советов рабочих и солдатских депутатов и разгрома левых радикалов. В феврале — июне 1919 г. являлся рейхсканцлером первого правительства Веймарской республики.

измученных людей было действительно необходимо и особенно ввиду того, что из среды самих военнопленных, пользуясь благоприятными условиями, выделялись люди ловкие и беззастенчивые, которые, устраивая собрания военнопленных, получали от них звания «уполномоченных», собирали деньги «на расходы», давали кучи обещаний, нелепых указаний...

Поэтому я, с разрешения Совета Рабочих (за подписью его председателя, известного д-ра Лауфенберга), организовал из русской колонии общество помощи русским военнопленным, которое, однако, состоя из обывательских россиян, не оправдало моих надежд. По моему плану, намеченному на учредительном собрании общества, оно в лице своих дежурных членов должно было помогать работе моего персонала в регистрации, выдаче справок, пояснений об условиях проезда, организации питательного пункта и пр. пр. Между тем публика эта, приняв выработанный мною устав, взглянула на дело под углом обычного буржуазного отношения, как на приятную игру и благотворительность: на дежурства они не приходили, толковали об устройстве благотворительных спектаклей и пр.

Само собою, что обычные консульские дела отошли на задний план: все заполняли пленные. Нелишнее отметить, что французские, бельгийские, сербские, английские, американские пленные, к услугам которых не было никаких своих представителей, решили, что я должен и им оказывать содействие и в свою очередь, и притом не в малом количестве, обращались ко мне. Конечно, отказа они у меня не встречали и уходили более или менее удовлетворенные. Вообще говоря, в отношении наших военнопленных я употреблял все усилия к тому, чтобы успокаивать их, удерживать от почти панического стремления во что бы то ни стало сейчас же уехать, тогда как, по доходившим до меня сведениям, несмотря на выдаваемые Советом разрешения, ничего не было организовано и царил в этом отношении полный беспорядок, который, как я уже упомянул, повел ко многим несчастиям. Но это мало действовало.

Восстановление деятельности Консульства, естественно, придало надежды местным торговым сферам, и меня снова стали осаждать разные негоцианты со своими предложениями.

Чтобы покончить с вопросом о военнопленных, замечу, что через несколько дней после издания приведенное выше братское обращение к военнопленным было неожиданно отменено, и конвой стал рвать разрешения Советов солдат и рабочих с моей визой, пленных, которые после издания обращения были переведены в казармы,

стали водворять в лагеря и к хозяевам, у которых они работали, вступила снова в свои права та же политика, политика кайзера, политика угнетения и унижения наших пленных. Я протестовал, но пред Советом рабочих, но... реакция нарастала, набирала силы, шейдемановцы прибирали все к своим рукам, Советы теряли свое значение, в прессе, как некогда и у нас, стали раздаваться голоса «благоразумных», доказывавших, что Советы должны играть роль хозяйственных классовых организаций... мои протесты остались бесплодными. Но характерно то, что, как я говорил выше, обращение к «братьям-военнопленным» было оглашено широко вещательно. Отмена же этого акта произошла без всякого официального главного оповещения: просто был отдан соответствующим военным сферам приказ, что с пленными обращаться по-прежнему, водворить их снова в лагеря и т.д.

Ко мне стали приходиться пленные, подавленные, унылые, запуганные, с жалобами на возобновившееся жестокое обращение, на издевательство, битье...

### **Мои сношения с Советом Рабочих**

Для правильной ориентации я должен сказать несколько слов по поводу разницы между Советом Солдат и Рабочих. Выше я говорил уже, что эти две организации действовали и существовали каждая самостоятельно. Добавлю, что лишь по некоторым вопросам у них устраивались совместные заседания. Но с внешней стороны сохранялись фикции единой организации, и тот и другой Советы имели одинаковые штампеля (дублиеты) «Арбейтер унд Солдатен Рат Гамбург-Альтона» и в центре эмблема союза — две сжимающие друг друга руки. И каждый из Советов, выдавая какое-либо удостоверение или иной документ, свидетельствовал его одинаковыми штампелями. Однако, между обоими Советами существовали значительные трения, что видно, между прочим, из следующего. Когда я был в Совете Солдат и беседовал с д-ром Стефаном (кстати скажу, как я потом узнал, он был морской офицер, примкнувший к революционному движению), я его спросил, почему Советы не представляют собою единой организации. Он ответил мне, что они-де стремятся к этому, но что пока соглашения не достигнуто и при этом заметил, что Совет Рабочих забирает слишком влево. Я пытался выяснить ему, что это должно быть только недоразумение, что раз оба Совета стоят на базе «вся власть Советам», то не должно бы быть и кардинальных расхождений. Но, развивая перед ним принципы Советской системы, я вскоре заметил, что имею дело

с человеком, совершенно и глубоко невежественным в вопросах социального и политического характера. Он, впрочем, среди разговора и сам сказал, что «мало» знаком со всеми этими вопросами. Но надо заметить, что с самого своего возникновения Совет Солдат (Гамбург-Альтона) уже носил в себе зародыши реакции, тогда как Совет Рабочих, имевший в своем составе таких деятелей, как спартаковцы д-р Лауфенберг<sup>27</sup>, Дювель<sup>28</sup> и др., стремился идти дальше и установить, и развить, воплотив в действительность идею диктатуры пролетариата. Но на стороне Совета Солдат была военная сила, чего не было у Совета Рабочих, почему он и не мог играть главной роли. Временами ему удавались те или иные шаги, так, например, всецело по его инициативе, объявление военнопленных свободными, роспуск сената (все это прошло по взаимному соглашению между обоими советами), но, как я уже указывал, успехи эти были весьма неустойчивы.

Естественно, что я хотел вступить в непосредственные сношения с Советом Рабочих.

И вот числа 10–12 ноября ко мне пришел тов. И.М. Гурвич, которому Советом Рабочих было поручено установить между нами связь. С этих пор я вошел в тесное соприкосновение с Советом Рабочих. Тов. Гурвича я пригласил на службу в качестве Секретаря Консульства. Далее я сошелся с тов. Дювелем (спартакист<sup>29</sup>), редак-

---

<sup>27</sup> Лауфенберг Генрих (Heinrich Laufenberg, pseudonym Karl Erler) (1872–1932) — немецкий политический деятель, историк, журналист. С 1904 г. был членом Социал-демократической партии Германии, редактором дюссельдорфской «Народной газеты» (до 1907 г.), публиковал в этот период различные антиклерикальные сочинения. Примыкал к революционным синдикалистам. В период 1914–1918 гг. занимал антивоенную позицию. С момента начала Ноябрьской революции по 20 января 1919 г. возглавлял Гамбургский Совдеп. Поначалу вошел в Компартию Германии, но на Гейдельбергском съезде в октябре 1919 г. был исключен из КПП за национал-большевистский уклон.

<sup>28</sup> Правильно: Дювелл Бернард (1891 — ?) — немецкий политический деятель, журналист, редактор. С 1908 г. руководитель молодежной организации СДПГ в Берлине-Лихтенберге. С 1910 г. занимался журналистикой и служил бухгалтером в Рейхсбанке. С 1917 г. принадлежал к независимым социал-демократам. В качестве народного комиссара руководил центральным органом рабочих и солдатских Советов в правительственном округе Мерзебург. В январе 1919 г. избран в Германское национальное собрание (иначе Веймарское Учредительное собрание) по избирательному округу Мерзебург. С июня 1920 по 1924 г. был депутатом Рейхстага, редактором газеты «Интернационал». В начале 1930-х гг. главный редактор «Саксонского народного листа» в Цвиккау и одновременно сотрудник журнала «Марксистская трибуна». После прихода Гитлера к власти, в 1934 г. эмигрировал в Индонезию.

<sup>29</sup> Член Союза Спартака — революционной организации немецких левых социал-демократов, образованного 11 ноября 1918 г. путем преобразования про-

тором «Роте-Фане»<sup>30</sup>, центрального органа Совета Рабочих и Солдат, и по его предложению стал сотрудничать в этой газете, поместив в ней ряд статей, в которой пропагандировал идею восстановления сношений с Советской Россией.

### **Попытки войти в сношения с моим правительством**

Отрезанный от своего правительства, не имея необходимых ни информации, ни директив, я, конечно, с самого начала революции стремился войти в сношения с ним. Сперва я пытался установить эту связь при посредстве тов. Сурица, которому числа 8–9 ноября я написал обстоятельное письмо. В нем я писал о положении угольной операции, указывал, что у меня с перерывом сношений осталось на руках много пароходных коносаментов<sup>31</sup>, которые необходимо немедленно отправить в Россию и просил его прислать за ними ко мне курьера, с которым я мог бы и переслать мои документы тов. Г.В. Чичерину<sup>32</sup>. Ответа я не получил. Судя по тому, что при допросе меня и Е.К. Нейдекер (после ареста) чиновник М[инистерств]а И[ностранных] Д[ел] настаивал на том, что я находился в постоянных сношениях, при помощи курьеров с тов. Сурицем (он говорил, что ему достоверно известно, что вплоть до самого моего ареста от меня к тов. Сурицу и от него ко мне постоянно циркулировали курьеры, что, к сожалению, было лишено и тени правды), я заключаю, что мое письмо было перехвачено и по назначению не дошло. В этом я впоследствии убедился через одного русского гражданина,

---

пагандистской «Группы Спартак» (лидеры Карл Либкнехт и Роза Люксембург) в организацию с собственным ЦК.

<sup>30</sup> Die Rote Fahne («Красное знамя») — немецкая газета (1918–1939), основана К. Либкнехтом и Р. Люксембург; с 31 декабря 1918 г. орган Компартии Германии.

<sup>31</sup> Коносамент — документ, товаросопроводительный + товарораспределительный, выдаваемый перевозчиком груза грузоотправителю в удостоверение принятия груза к перевозке морским транспортом, с обязательством доставить груз в порт назначения и выдать его законному держателю. Удостоверяет право собственности на отгруженный товар.

<sup>32</sup> Чичерин Георгий Васильевич (1872–1936) — советский государственный деятель, дипломат. По окончании университета в течение 18 лет служил и в Главном архиве МИД России. В революционном движении принимал участие с 1905 г., член РСДРП, примыкал к меньшевикам. В августе 1917 г. британским правительством был арестован и заключен в тюрьму как секретарь «делегатской комиссии» по делам возвращения политэмигрантов в Россию. В январе 1918 г. освобожден, по возвращении вступил в партию большевиков и был назначен заместителем наркома иностранных дел. С 24 февраля возглавлял советскую делегацию на переговорах с Германией. 3 марта подписал Брестский мирный договор. Сменил Л.Д. Троцкого на посту наркома по иностранным делам РСФСР, который занимал до 1930 г.

который легально ездил в Копенгаген и возвратившись в Гамбург, сообщил мне, что тов. Суриц, с которым он видался по моему указанию, говорил ему, что никаких известий от меня не получал.

Затем при свидании с упомянутыми выше Стефаном и коммерсантом Госсларом, который должен был договориться со мной об условиях восстановления товарообмена, я настаивал, прежде всего, на том, что для каких бы то ни было моих шагов в этом направлении мне необходимо беспрепятственно сношаться по радио и курьерами с тов. Чичериним. Мне это было обещано, но все мои попытки реализовать это обещание ни к чему не привели: в ответ на мои напоминания мне сообщили, что в данный момент это невозможно по техническим и иным условиям, что не сегодня завтра это будет исполнено.

Сойдясь с тов. Дювелем, с которым у меня вскоре завязались и просто дружеские отношения, я немедленно же возобновил свои попытки, обратившись к нему с просьбой помочь мне снести с тов. Чичериним по радио. Он охотно согласился на это, сказав, что радиотелеграф в их руках, что заведует им свой человек (морской лейтенант, спартакист, фамилию я забыл) и что радио к моим услугам. Я в тот же день составил обстоятельную депешу тов. Чичерину, которая, как я узнал уже по возвращении в Москву от тов. Чичерина не была им получена. В телеграмме этой я сообщал о предложении Совета Рабочих и Солдат продолжать мою консульскую деятельность, что военнопленные объявлены свободными, что мною организовано из русских граждан общество помощи военнопленным, что меня посетила депутация от только что сепаратно организовавшегося, стоящего на коммунистической базе Совета Матросов, первым шагом которого была передача в моем лице приветов братской Советской России с заявлением, что он желает находиться с нею в самых тесных сношениях. Далее я сообщал, что работаю в «Роте-Фане», что редакция его желает войти в сношения с нашей «Правдой», и в заключении я просил тов. Чичерина распоряжений и директив.

Не могу не отметить, что моя отрезанность от моего правительства при создавшихся условиях ставила меня в крайне тяжелое положение. Как видно из вышеизложенного, Советы хотели смотреть на меня не просто только как на консула, но под значительно расширенным углом, как на представителя. Конечно, при таких условиях, если бы не было трений с моим назначением, что говорило мне о, во всяком случае, неполном доверии ко мне, я в создавшихся условиях моей отрезанности, считаясь с реальными

обстоятельствами, мог бы более или менее спокойно на свой страх и риск соответствовать предъявленным ко мне требованиям. При упомянутых же обстоятельствах, как оно понятно, мое положение было значительно труднее и поэтому я официально всегда заявлял, что, будучи только консулом, я и прошу рассматривать меня только как такового, но что и консульские полномочия достаточно широки и дают мне возможность закономерно вести переговоры о товарообмене и о братских сношениях и т.п.

### **Моя болезнь и закрытие Консульства**

Однако моя пореволюционная деятельность вскоре должна была прекратиться и притом самым неожиданным образом.

Военнопленные, массами посещавшие Консульство и наводнившие помещение его до того, что мы все задыхались от духоты, пыли и грязи, очевидно внесли к нам инфекцию испанской инфлуэнцы<sup>33</sup>. Первой заболела моя жена, с утра до вечера добровольно находившаяся в самой гуще военнопленных и дававшая им всевозможные разъяснения и пр., за нею бухгалтерша Е.К. Нейдекер, [и] женщина, убиравшая Консульство. Но все они проболели сравнительно недолго, дня 2–3. Я же долго перемогаясь, числа 18 ноября, наконец, свалился в сильнейшей испанской инфлуэнце, вскоре осложнившейся локальным воспалением правого легкого, с кровохарканием и пр., и около трех недель находился между жизнью и смертью. В начале болезни я, уже лежа в постели, продолжал свою работу, но затем я надолго впал в полубеспамятное состояние, приходя в себя лишь на короткие мгновения. Лечил меня один врач постоянно и профессор в качестве консультанта.

Через 2–3 дня после моего заболевания свалился и секретарь консульства тов. Гурвич, захворавший инфлуэнцей, осложнившейся тяжелой формой воспаления обоих легких.

Я был как раз в полном беспомоществе, когда 24 ноября в Консульство явился д-р Лауфенберг (председатель Совета Рабочих) и Гейзе (Председатель Совета Солдат), потребовавшие свидания со мной. Жена и Е.К. Нейдекер сказали, что лежу без памяти и что по-

---

<sup>33</sup> Речь идет о печально знаменитом испанском гриппе или «испанке» (фр. La Grippe Espagnole или исп. La Pesadilla), самой массовой пандемией гриппа в XX веке и, вероятно, за всю мировую в абсолютных цифрах как по числу заразившихся, так и умерших. В 1918–1919 гг. во всем мире испанкой было заражено около 550 миллионов человек, или 29,5 % населения планеты, из которых умерло приблизительно 50–100 миллионов больных или 2,7–5,3 % населения Земли, что позволяет считать эту эпидемию одной из наиболее масштабных катастроф в истории человечества.

этому свидание со мной совершенно бесполезно. Тогда они заявили, что Консульство, по распоряжению берлинского правительства немедленно должно быть закрыто, что вывеска должна быть снята, что они должны приставить часового, потому что, дескать, находящиеся в Гамбурге англичане могут «выкрасть и арестовать г-на консула». Тут же они предупредили Е.К. Нейдекер, что «сегодня» она еще может свободно и беспрепятственно покинуть консульство. Однако жена и Нейдекер энергичным протестом добились отмены этого распоряжения.

Затем они настойчиво потребовали, чтобы в Совет Солдат и Рабочих было представлено свидетельство лечивших меня врачей о моей болезни, а также и свидетельство о болезни И.М. Гурвича. Все это было исполнено.

Консульство было закрыто. Я узнал об этом лишь через несколько дней, когда пришел в себя. Позднее же из газет я узнал, что распоряжение о закрытии консульства исходило непосредственно от министра и [ностранных] д[ел] Сольца<sup>34</sup>, по требованию Антанты, энергично стиравшей все следы Советской России в Германии. Характерно между прочим то, что, когда перед закрытием Консульства д-р Лауфенберг был в Берлине на каком-то собрании и, когда Сольц задал ему вопрос, правда ли, что в Гамбурге Советы Солдат и Рабочих разрешили русскому консулу продолжать свою работу, первый не имел мужества сказать правду, а стал путано объяснять, что Советы-де оставили меня в Гамбурге для урегулирования дел военнопленных.

Мой доклад, в сущности, окончен, и мне остается лишь сказать несколько слов о полной ликвидации Гамбургского Консульства.

Но прежде мне необходимо, в интересах сохранения исторической нити, коснуться вопроса о самом себе, о своем аресте. Посвящая этому вопросу самостоятельную записку, упомяну здесь, что, ввиду небезопасности моего пребывания в Гамбурге, о чем меня предупреждало несколько лиц, меня, совсем еще больного увезли в Шлезвиг, в г. Гадерслебен, у самой границы Дании. Предполагалось, что, когда я немного поправлюсь, я нелегально перейду в Данию. Но из этого ничего не вышло, и 16-го января 1919 г. жена и я были в Гадерслебене арестованы и перевезены в Берлин, где нас и заключили в тюрьму при Полицейпрезидиуме (Александрплатц).

---

<sup>34</sup> Правильно: Зольф Вильгельм (1862-1936) — германский дипломат, востоковед. В 1911-1918 гг. статс-секретарь Министерства колоний. С 3 октября по 13 декабря 1918 г. статс-секретарь МИД. В это время находился в подчинении Совета народных уполномоченных. В 1920-1928 гг. посол Германии в Японии.

По настоянию тюремного врача нас 6 марта перевели в Санаторию «Гигиен», где и интернировали.

Надо отметить, что одновременно с нами были арестованы и мои консульские сотрудники: бухгалтер Е.К. Нейдекер и швейцар Я.Ф. Коновалов. Е.К. Нейдекер пробыла в заключении всего 5 дней, Я.Ф. Коновалов же просидел около 3 месяцев.

Узнав о нашем интернировании в Санаторию, Е.К. Нейдекер после долгих настояний добилась у М[инистерст]ва И[ностранных] Д[ел] разрешения на свидание со мной, и я поручил ей съездить в Гамбург и выяснить, что случилось с делами Консульства, его обстановкой и проч. Ведь с арестом Коновалова Консульство со всем имуществом было предоставлено на произвол судьбы.

По возвращении из Гамбурга Е.К. Нейдекер сообщила мне, что бумаги оказались перерытыми, часть их исчезла, исчезла кассовая книга, часть имущества похищена, что в помещении Консульства поселилась женщина, исполнявшая у домовладельца обязанности портье, что она всю квартиру, по отдельным комнатам сдала разным жильцам, что домовладелец наложил запрещение на 25.000 марок из моего консульского, текущего счета для взыскания квартирной платы за все время, на которое был заключен контракт. При этом она сообщила, что германское правительство не сделало распоряжения о закрытии моего текущего счета, но что банк, учитывая новый курс гонения на Советскую Россию, склонен чинить всякие затруднения при оплате моих чеков. Скажу кстати, что к моменту, когда я уехал из Гамбурга, у меня на текущем счете оставалось около 200.000 марок (остаток от кредита на угольную операцию).

По моему поручению Е.К. Нейдекер, не смотря на грубость чиновников М[инистерст]ва И[ностранных] Д[ел], добилась распоряжения Банку оплачивать мои чеки, но при условии контроля со стороны Банка, на что именно я выписываю деньги.

Я снова командировал Е.К. Нейдекер в Гамбург, поручив ей пригласить адвоката, который пришел бы к соглашению с домовладельцем относительно полюбовного уничтожения контракта. Одновременно я поручил ей оплатить счета по некоторым поставкам и работам для Консульства, поместить мебель в архив Консульства эпохи царизма к экспедитору, вывезти архив Советского Консульства в Берлине и получить из Банка деньги для удовлетворения жалованием по 1-ое июля самой Нейдекер, Коновалова и меня и (если не ошибаюсь) по 1-ое апреля Секретаря И.М. Гурвича, который, как видно из вышеизложенного, прослужил всего несколько дней.

Все это было исполнено: адвокат сговорился с домовладельцем на 10.000 марок и по производству всех платежей и расходов по ликвидации по текущим счетам осталось около 150.000 марок.

Таким образом, мой архив был перевезен в Берлин и находится на хранении у Е.К. Нейдекер, которая взяла на себя привести его в порядок, восстановить по документам кассовую книгу и хранить его до востребования. За это я, оставив ей на возможные мелкие расходы 5.000 марок, разрешил ей получать с 1-го июля [1919 г.] до 1 января 1920 г. по 100 марок в месяц.

ГАМБУРГСКИЙ КОНСУЛ

Москва    октября 1919 г.

*РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 66. Д. 32. Л. 81–107. — Машинопись.*

***Вступительная статья,  
публикация и комментарий  
Я.В. Леонтьева***

### **Список литературы**

*Генис В.Л.* Неверные слуги режима: Первые советские невозвращенцы (1920–1933). Ульяновск: Ульянов. Дом печати, 2012.

*Генис В.Л.* Г.А. Соломон: «Присоединившийся», или История одной дружбы; Публикация глав из рукописи: Соломон Г.А. Леонид Борисович Красин. По личным воспоминаниям автора и с опытом характеристики // Вопросы истории. 2009. № 2. С. 3–39; № 3. С. 3–28.

*Матонин Е.В.* Красные / Евгений Матонин. М.: Молодая гвардия, 2018.

*Соломон Г.А.* Среди красных вождей. 1898–1923. М.: Кучково поле, 2008.

**УКАЗАТЕЛЬ СТАТЕЙ, ОПУБЛИКОВАННЫХ  
В «ВЕСТНИКЕ МОСКОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА».  
СЕРИЯ 21. УПРАВЛЕНИЕ (ГОСУДАРСТВО И ОБЩЕСТВО)  
в 2019 г.**

	№	С.
<b>Теория и методология управления</b>		
<i>Воронов А.С., Сергеев С.С.</i> Кластерный подход в управлении пространственным развитием: теоретическое содержание и опыт реализации. . . . .	3	3–20
<i>Ковальчук С.К.</i> Становление модели делиберативной демократии в современной политической теории . . . . .	2	3–16
<i>Сухарева М.А.</i> Теоретико-методологические основы непрерывного образования . . . . .	2	16–28
<i>Тарасова Н.С.</i> Формирование новой экономической культуры в процессе институционализации предпринимательства в России (конец 1980-х — начало 1990-х гг.). . . . .	3	20–39
<b>Современные управленческие технологии</b>		
<i>Грачева М.В.</i> Внутренний контроль и аудит подведомственной сети в органах государственного управления. . . . .	3	39–58
<i>Леонтьева Л.С., Орлова Л.Н., Ван Чунь Лань.</i> Цифровые трансформации в предпринимательстве . . . . .	2	28–44
<b>Глобальное управление</b>		
<i>Катков А.Д.</i> Процесс глобализации и проблема ограничения суверенитета (векторы политико-академической дискуссии). . . . .	1	61–79
<i>Кудина М.В., Логунова Л.Б., Петрунин Ю.Ю.</i> Национальное образование в эпоху глобальной цифровой революции . . . . .	4	3–22
<i>Михайлова О.В.</i> Современное государственное управление в условиях виртуализации и расширения сетевого ландшафта публичной политики . . . . .	4	23–39
<i>Охотский Е.В.</i> Система международного антикоррупционного взаимодействия: правовые основы, принципы, приоритеты . . . . .	4	40–62
<b>Государственное управление за рубежом</b>		
<i>Белюсова М.В.</i> Структура и функции Комитета по контролю и управлению государственным имуществом Китая . . . . .	1	43–61

## **Региональное управление**

<i>Белоусова М.В.</i> Формирование бизнес-групп в сталелитейной промышленности Китая: случай Сталелитейной группы Баоу . . . . .	4	63–84
<i>Кокорин А.М.</i> Социально-экономические процессы развития региональной киноиндустрии. . . . .	3	58–77
<i>Логунцова И.В., Зайцева А.С.</i> Теория и практика геобрендинга в современной России на примере Мурманска . . . . .	3	77–102
<i>Никоноров С.М., Калугин Н.Н.</i> Организационно-экономический механизм развития энергосервисного рынка в Республике Татарстан . . . . .	1	3–25
<i>Оборин М.С.</i> Формирование инвестиционных стратегий региональных производственных комплексов . . . . .	1	25–43
<i>Оборин М.С.</i> Направления повышения эффективности использования туристско-рекреационных ресурсов малых городов. . . . .	4	85–98

## **Из истории управления**

<i>Алмазов М.Г.</i> Московская Администрация и Дума во время Декабрьского восстания . . . . .	2	44–63
<i>Баев Е.В.</i> Конфликты между Госпланом РСФСР и республиканскими отраслевыми министерствами и ведомствами (1946–1953 гг.) . . . . .	2	63–82
<i>Волгин Е.И.</i> Последний съезд КПСС . . . . .	1	79–98
<i>Волгин Е.И.</i> Закон о выборах депутатов Государственной Думы 1995 г. как предмет парламентской дискуссии. . . . .	3	102–123
<i>Королёв М.Ю.</i> Вывод из строя объектов нефтяной промышленности в условиях приближающегося фронта . . . . .	3	123–140
<i>Короплясова Е.В.</i> Православное молодежное движение в России: исторические предпосылки и современные особенности развития . . . . .	1	98–109
<i>Логвенков И.С.</i> Комитет по оперативному управлению народным хозяйством СССР: попытка сохранения единого экономического пространства в августе — ноябре 1991 г. . . . .	2	82–102
<i>Наумов А.О.</i> От Советского Союза к Российской Федерации: эволюция отечественной системы «мягкой силы» и публичной дипломатии . . . . .	2	102–118
<i>Осипов И.В.</i> Идеиные основания движения за создание Уральской республики. . . . .	3	140–158

### **Стратегические коммуникации**

*Соловьев К.А.* Докладная записка куратора Московского университета И.И. Мелиссино графу И.И. Шувалову как пример управленческой коммуникации России II половины XVIII в. .... 2 118–138

### **Публикация документов**

*Леонтьев Я.В.* Георгий Соломон о работе первого советского консульства в Гамбурге в 1918–1919 гг. .... 4 99–130

*Петрунина О.Е.* «Общие о Левантских консульствах известия» Ивана Войновича (1782) .... 2 138–149

## Правила предоставления статей

Журнал «Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)» публикует статьи по теории, методологии и практике управления, результаты прикладных исследований российского и мирового опыта управления; учебно-методические материалы для преподавателей и студентов, изучающих управленческие дисциплины, библиографические обзоры и рецензии; информацию о круглых столах и конференциях.

Страницы журнала открыты для дискуссионных материалов, поэтому его содержание не обязательно отражает точку зрения учредителей и редакционной коллегии. Авторы несут ответственность за подбор и достоверность приведенных фактов, цитат, экономико-статистических данных, имен собственных, географических названий и иных сведений, а также за использование данных, не предназначенных для открытой печати.

Журнал «Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)» выходит один раз в три месяца.

При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

*Требования к формату текста статей:*

- текстовый редактор Microsoft Word (версия 6.0, 7.0, 95, 97, 2000 и т.д.);
- шрифт Times New Roman или Times New Roman Cyrillic 12 кегель;
- полуторный междустрочный интервал;
- поля: 2,54 × 3,17;
- объем рукописи: 10–15 страниц.

*Требования к форме предоставления статей:*

- текст присылается на электронный адрес редколлегии и в распечатанном виде;
- схемы, рисунки и иной иллюстративный материал необходимо сохранить отдельными файлами и распечатать на отдельных листах.

**Статья должна содержать следующие обязательные элементы:**

- а) аннотацию (3–5 предложений) и ключевые слова (3–6 слов/словосочетаний) на русском и английском языках;
- б) сведения обо всех авторах — фамилия, имя, отчество (полностью), ученая степень, ученое звание, полное название научного или учебного учреждения и его структурного подразделения, контактный телефон и адрес электронной почты автора;
- в) пристатейные библиографические списки (ссылки на цитируемые произведения должны быть оформлены в тексте в виде подстрочных примечаний, а список процитированных произведений должен быть вынесен в конец статьи в виде Списка литературы).

К статье необходимо приложить **рецензию** специалиста в данной области исследования с указанием научной степени, звания и координат рецензента. Помните, что набор текстов в других редакторах или программах, сохранение их на вирусных или дефектных дискетах, а также распечатка без соблюдения требований к шрифту, его размеру, междустрочному интервалу, некачественная печать могут существенным образом усложнить процесс публикации ваших статей.

Материалы сдаются в редколлегию по адресу: 119991, Москва, Ленинские горы, МГУ, 1-НК, факультет государственного управления, ауд. А-701, тел.: (495) 939-53-32; e-mail: Suharevama@spa.msu.ru.

Выплата гонорара за публикации не предусматривается. Плата за публикацию рукописей не взимается.

Рукописи не возвращаются. Рецензии не высылаются. Редакция в переписку с авторами не вступает. Во всех случаях полиграфического брака просьба обращаться в типографию.

