

Инновационные инструменты повышения открытости и прозрачности проектов государственно-частного партнерства

Ушакова Е. В.¹, Виноградова Т. И.¹

¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

Цель. Определить наиболее эффективные инструменты наращивания открытости и прозрачности проектов государственно-частного партнерства для разработки рекомендаций по повышению эффективности управления проектами государственно-частного партнерства в Российской Федерации (РФ).

Задачи. Провести анализ международного опыта обеспечения подотчетности проектов государственно-частного партнерства и применения современных инструментов для улучшения сбора, раскрытия и использования данных и информации о государственно-частном партнерстве международных организаций; выявить наиболее эффективные модели оценки финансовых рисков государственно-частного партнерства; определить направления повышения эффективности управления проектами государственно-частного партнерства в РФ.

Методология. Авторами использованы общенаучные методы, в частности методы анализа, обобщения, классификации. Метод анализа зарубежных практик и инструментов позволил определить основные инструменты и направления повышения открытости и прозрачности проектов государственно-частного партнерства в России.

Результаты. При изучении международного опыта сделан упор на международные подходы к управлению рисками проектов государственно-частного партнерства, рассмотрены условные бюджетные обязательства, которые вместе с прямыми обязательствами берут на себя публичные партнеры в рамках проектов государственно-частного партнерства, объемы и сроки выплат, по которым носят вероятностно-сценарный характер. Изучены и проанализированы международные принципы и стандарты на общемировом уровне в области государственно-частного партнерства различных организаций системы ООН, Международного валютного фонда (МВФ), Организации по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР), Группы Всемирного банка. На базе анализа инновационных инструментов для улучшения сбора, раскрытия и использования данных и информации о государственно-частном партнерстве международных организаций (ООН, МВФ, ОЭСР, Группы Всемирного банка) становится очевидным, что особое внимание уделяется открытости проектов государственно-частного партнерства, особенно осведомленности общественности о его относительных издержках, выгодах и рисках. Международные организации в качестве задач Правительств видят разработку и включение в реализацию государственно-частного партнерства процесса консультаций, соразмерного масштабу проекта, и учет общих общественных интересов и мнений заинтересованных сторон. Этот процесс должен иметь широкую основу, стимулировать диалог, опираться на общественный доступ к информации и потребности пользователей.

Выводы. Не вызывает сомнений актуальность разработки эффективных инструментов открытости (прозрачности) и подотчетности проектов государственно-частного партнерства. Прозрачность в данном контексте предполагает не просто открытость информации, но и наличие адекватных возможностей для парламентского контроля и проведения публичных консультаций. На всех уровнях власти должны быть созданы системы, обеспечивающие регулярный сбор соответствующих данных и институциональную ответственность за их анализ, распространение и изучение. Такие данные должны быть раскрыты общественности в доступной форме и своевременно. Тем самым обеспечивается доверие к управлению государственными финансами со стороны правительства и повышение доверия к рынку со стороны бизнеса и населения. Финансовая прозрачность способствует повышению эффективности финансовых решений и привлечению Правительств к ответственности за свои финансовые показатели, а также за управление и использование государственных ресурсов.

Ключевые слова: *государственно-частное партнерство, проекты государственно-частного партнерства, инструменты повышения открытости и прозрачности проектов государственно-частного партнерства,*

подотчетность государственно-частного партнерства, управление финансовыми рисками государственно-частного партнерства.

Для цитирования: Ушакова Е. В., Виноградова Т. И. Инновационные инструменты повышения открытости и прозрачности проектов государственно-частного партнерства // *Экономика и управление*. 2021. Т. 27. № 5. С. 361–367. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-5-361-367>

Innovative Tools for Increasing the Openness and Transparency of Public-Private Partnership Projects

Elena V. Ushakova¹, Tat'yana I. Vinogradova¹

¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

Aim. The presented study aims to identify the most effective tools for increasing the openness and transparency of public-private partnership projects for the purpose of developing recommendations to improve the efficiency of public-private partnership project management in the Russian Federation.

Tasks. The authors analyze the international experience of ensuring the accountability of public-private partnership projects and using modern tools to improve the collection, disclosure, and use of data and information on public-private partnerships of international organizations; identify the most effective models for assessing the financial risks of public-private partnerships; determine directions for improving the efficiency of public-private partnership project management in the Russian Federation.

Methods. This study uses general scientific methods, such as analysis, generalization, and classification. Analysis of foreign practices and tools is used to identify major tools and directions for increasing the openness and transparency of public-private partnership projects in Russia.

Results. When examining international experience, the authors emphasize international approaches to risk management in public-private partnership projects, consider conditional budget obligations, which are assumed by public partners in public-private partnership projects along with direct obligations, the volumes and terms of payments for which are probabilistic and scenario-based. International principles and standards in the field of public-private partnerships of various organizations of the UN system, the International Monetary Fund (IMF), the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), and the World Bank Group are examined and analyzed. The analysis of innovative tools for improving the collection, disclosure, and use of data and information on public-private partnerships of international organizations (UN, IMF, OECD, World Bank Group) makes it obvious that special attention is paid to the openness of public-private partnership projects and to the public awareness of its relative costs, benefits, and risks in particular. International organizations believe that governments should develop and include in the implementation of public-private partnerships a consultation process commensurate with the scale of the project, taking into account the common public interests and opinions of stakeholders. This process should have a broad basis, facilitate dialogue, rely on public access to information and the needs of users.

Conclusions. The relevance of developing effective tools for ensuring the openness (transparency) and accountability of public-private partnership projects is apparent. In this context, transparency implies not only the openness of information, but also adequate opportunities for parliamentary control and public consultations. Systems should be established at all levels of government to ensure regular collection of relevant data and institutional responsibility for their analysis, dissemination, and examination. Such data should be disclosed to the public in an accessible form and in a timely manner. This ensures the government's confidence in public finance management and increases the confidence of businesses and the population in the market. Financial transparency improves the efficiency of financial decisions and holds governments accountable for their financial performance and for the management and use of public resources.

Keywords: public-private partnership, public-private partnership projects, tools for increasing the openness and transparency of public-private partnership projects, accountability of public-private partnerships, financial risk management in public-private partnerships.

For citation: Ushakova E.V., Vinogradova T.I. Innovative Tools for Increasing the Openness and Transparency of Public-Private Partnership Projects. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2021;27(5):361-367 (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-5-361-367>

С 2016 г. инициативы Группы Всемирного банка — Глобальная практика управления (GGP) и Область межсекторальных решений в области государственно-частного партнерства (PPP CCSA) — объединили усилия, чтобы разработать инновационные инструменты для улучшения сбора, раскрытия и использования данных и информации о государственно-частном партнерстве. Первый такой продукт — «Рамочная программа раскрытия информации в проектах государственно-частного партнерства», разработанная по запросу Группы двадцати и при поддержке Консультативного фонда по государственно-частной инфраструктуре (PPIAF), — описывает благоприятные условия для надлежащего раскрытия информации в рамках государственно-частного партнерства. В ней также разъясняется, какие данные и информация должны раскрываться на протяжении жизненного цикла государственно-частного партнерства (*World Bank: A Framework for Disclosure*). Долгое время существовал разрыв в понимании механизмов раскрытия информации практиками в правительствах и частном секторе. Рамочная основа для упреждающего раскрытия информации о государственно-частном партнерстве сопровождается дополнительными документами — юрисдикционными исследованиями и примерами передовой практики, соответствующей справочной информацией.

В дальнейшем Всемирный банк запустил второй инструмент этой серии: «Государственно-частное партнерство — расширение стандарта открытых контрактных данных» (*OCDS PPP Extension*) (*Open Contracting Partnership*), техническую публикационную спецификацию, которая отвечает на вопрос «Как?». В частности, этот документ представляет стандартизированную структуру для моделирования данных и информации о государственно-частном партнерстве, публикации их в интернете в открытых форматах данных. Напомним, что в 2015 г. опубликован Международный стандарт открытых данных по контрактам (*OCDS*). Речь идет о стандарте публикации открытых данных по государственным контрактам. Интерес представляет проект *Open Contracting Partnership* [1] международной инициативной группы, которая формулирует принципы государственной открытости в аспекте обнародования информации по государственным контрактам.

Указанный новый инструмент позволит заинтересованным сторонам из правительства,

гражданского общества и частного сектора получить доступ к структурированным данным и информации о государственно-частном партнерстве в удобных для пользователя форматах. Эти данные затем могут быть легко применены для различных вариантов использования, начиная от мониторинга эффективности предоставления услуг, предотвращения мошенничества и коррупции, анализа соотношения цены и качества или выявления новых возможностей для бизнеса. Международный валютный фонд также обращает внимание на необходимость совершенствования механизмов обеспечения подотчетности государственно-частного партнерства: «В долгосрочной перспективе государственно-частное партнерство создает проблемы для финансового управления. Поэтому для эффективного использования механизма государственно-частного партнерства правительствам необходимо укрепить управление своей инфраструктурой и принять меры, включая реформы бюджетирования для контроля за государственными расходами» [2].

Принятый в 2014 г. Кодекс прозрачности в бюджетно-налоговой сфере МВФ (*Fiscal Transparency Code*) [3] предлагает индикатор, позволяющий оценить степень прозрачности раскрываемой страной информации в отношении проектов государственно-частного партнерства. К примеру, чтобы получить оценку «хорошо», необходимо раскрывать данные об ожидаемых ежегодных доходах и расходах публичной стороны в проектах в течение срока реализации проекта. Для получения оценки «отлично» требуется дополнительно установить законодательный лимит на совокупный объем накопленных в проектах государственно-частного партнерства бюджетных обязательств. МВФ определяет финансовую прозрачность и ее важность. Финансовая прозрачность относится к доступной обществу информации о процессе разработки бюджетной политики правительства. Это относится к ясности, надежности, периодичности, своевременности и релевантности публичной финансовой отчетности, а также к открытости такой информации.

Кодекс финансовой прозрачности МВФ (далее — Кодекс) является наиболее широко признанным международным стандартом раскрытия информации о государственных финансах. Кодекс представляет собой часть усилий МВФ по укреплению финансового надзора, поддержке разработки политики и повышению финансовой подотчетности сре-

ди его стран-членов. Это один из 12 стандартов, признанных международным сообществом в рамках МВФ и Всемирного банка. Инициатива банка по стандартам и кодексам начата в 1999 г. с целью укрепления международной финансовой архитектуры.

Новый Кодекс финансовой прозрачности МВФ, выпущенный в 2014 г., служит частью возобновившегося глобального интереса к обеспечению финансовой прозрачности. Запущен ряд других инициатив по обеспечению прозрачности в бюджетной сфере, включая лучшие практики организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в области бюджетной прозрачности, многостороннюю инициативу по обеспечению прозрачности добывающих отраслей (*Extractive Industries Transparency Initiative, EITI*) [4] для решения ресурсных проблем, вопросы прозрачности доходов в богатых ресурсами странах и Обзор открытости бюджета Международного бюджетного партнерства (*the International Budget Partnership's (IBP's) Open Budget Survey*) [5], информации, предоставляемой гражданам в бюджетных документах.

Кроме того, оценки в рамках программы многосторонних доноров по государственным расходам и финансовой отчетности (*Public Expenditure and Financial Accountability, PEFA*) включают в себя ряд показателей эффективности, охватывающих аспекты финансовой прозрачности, которые частично взяты из Кодекса. Недавно глобальная инициатива по финансовой прозрачности (*Global Initiative on Fiscal Transparency, GIFT*), представляющая собой многостороннюю сеть заинтересованных сторон, обнародовала ряд принципов высокого уровня финансовой прозрачности, участия и подотчетности [6]. ОЭСР при участии сети *GIFT* также разработала инструментарий бюджетной прозрачности, призванный служить руководством/воротами к существующим стандартам и руководящим материалам, подкреплять некоторые ключевые практические идеи в области бюджетной и фискальной прозрачности [7].

Отражая последствия глобального финансового кризиса, новый Кодекс обновил Кодекс МВФ 2007 г. по ряду позиций. В нем подчеркивается необходимость получения информации, способствующей эффективному управлению финансами и принятию решений в посткризисном мире, где все больше внимания уделяется полноте государствен-

ных операций и связанным с ними рискам. МВФ разработал ряд стандартов и диагностических инструментов в финансовой области, которые дополняют Кодекс, в частности Модель оценки фискальных рисков государственно-частного партнерства (*Public-Private Partnerships Fiscal Risks Assessment Model, PFRAM*) — аналитический инструмент для оценки потенциальных фискальных издержек и рисков, возникающих в связи с проектами государственно-частного партнерства [8].

Третий компонент Кодекса МВФ устанавливает принципы и практику эффективного раскрытия, анализа и управления финансовыми рисками. Он организован вокруг следующих трех измерений: раскрытия и анализа финансовых рисков (сводной отчетности о макроэкономических рисках, рисках, исходящих из конкретных источников, и долгосрочной устойчивости государственных финансов); управления финансовыми рисками (раскрытия информации и управления рисками, возникающими из отдельных источников, включая государственные активы и пассивы, государственные гарантии, государственно-частное партнерство, финансовый сектор, сектор добывающей промышленности и природной среды); координации фискальных рисков (надзора и управления фискальными отношениями между центральным правительством, субнациональными правительствами и государственными корпорациями).

Перечислим инструменты управления финансовыми рисками:

1. Прямой контроль, предельные уровни или ограничения — эти инструменты обычно используются для ограничения общей подверженности правительств риску и наиболее эффективны в случаях, если риски эндогенны для государственного сектора.

2. Правила, стимулы, иные косвенные меры — эти инструменты варьируются в зависимости от типа риска, с которым сталкиваются, и обычно применяются в случаях, если на риски влияет поведение частных партнеров. Они обычно принимают форму регулирования отдельных лиц или организаций, являющихся источником риска, или предоставления стимулов, препятствующих чрезмерному принятию риска.

3. Механизмы передачи риска, совместного использования или страхования — примеры инструментов передачи риска включают в себя хеджирование риска изменения цен на сырьевые товары, страхование

государственных активов от последствий стихийных бедствий, секьюритизацию или страхование схем государственных гарантий; или взимание связанных с риском сборов либо страховых премий с бенефициаров государственных гарантий.

4. Бюджетные ассигнования — правительства могут выделять средства путем предварительного покрытия расходов в бюджете (например, ожидаемых расходов на гарантии), создания бюджетных непредвиденных расходов на определенные риски (например, резервных фондов на случай стихийных бедствий или включения буферных резервов в прогнозы расходов и доходов) или создания стабилизационных фондов, защищающих экспортеров сырьевых товаров от воздействия более низких цен.

Директивные органы могут принять комплекс мер по смягчению последствий для управления конкретными рисками и адаптировать подход к преобладающим страновым условиям. Например, использование буферных фондов может быть полезным для стран, не имеющих доступ к глобальным рынкам капитала, поскольку они избегают необходимости резких изменений в бюджетной политике [2].

Надлежащей практикой, согласно Кодексу МВФ, признана такая, при которой финансовые отчеты охватывают все финансовые активы и обязательства. Надлежащая практика требует составления финансового баланса, объединяющего все финансовые активы и обязательства, следовательно, чистую финансовую стоимость, что является важным показателем среднесрочной платежеспособности правительства. Подготовка финансового баланса требует идентификации и оценки следующих активов и обязательств:

- финансовых средств — в дополнение к наличным средствам и депозитам правительства должны отчитываться о своих непогашенных займах (и, возможно, авансах) в качестве кредитора, налоговой и торговой дебиторской задолженности, а также об инвестициях в акционерный капитал. Балансовый отчет должен также отражать стоимость других видов активов, таких как СДР и монетарное золото, которые обычно не принадлежат центральному банку;
- обязательств, к которым относятся долговые инструменты и другие договорные обязательства, такие как торговая кредиторская задолженность, договоры аренды, финансовые обязательства, связанные

с государственно-частными партнерствами, и долевые вложения государственных корпораций.

В мире не существует единых подходов к формированию системы управления условными обязательствами в проектах государственно-частного партнерства. Все они имеют свою специфику в зависимости от принципов государственного устройства, национальных бюджетных политик и задач инфраструктурного развития. При этом международные организации с учетом анализа странового опыта отмечают, что лишь на ранней стадии формирования национального рынка государственно-частного партнерства, при высоких потребностях в развитии инфраструктуры, возможно привлекать как можно больший объем частных инвестиций на принципах государственно-частного партнерства, даже без проведения системной государственной политики в отношении управления условными бюджетными обязательствами.

В перспективе развития государственно-частного партнерства неучтенные накопленные бюджетные обязательства, возможные дефолты недостаточно качественно проработанных проектов могут нести риски для устойчивости бюджета и репутации механизма государственно-частного партнерства в целом. В свою очередь, отсутствие методологии оценки, учета и мониторинга накопленных и принимаемых условных обязательств усложняет, удлинняет процесс принятия решения публичными партнерами о начале реализации того или иного проекта, что также может негативно сказаться на развитии рынка государственно-частного партнерства. Среди наиболее успешных и эффективных практик, применяемых за рубежом, в том числе рекомендуемых МВФ и Всемирным банком, можно отметить следующие:

1) методологическую поддержку публичных партнеров со стороны национального фискального органа в форме руководств и методик, включающих в себя факторы возникновения условных обязательств в проектах государственно-частного партнерства и рекомендации по управлению ими;

2) применение национальным фискальным органом и публичными партнерами математических моделей, основанных на исторических данных о реализации проектов государственно-частного партнерства, в целях оценки и прогнозирования объемов и риска исполнения условных обяза-

тельств в проектных инициативах, а также моделирования поведения совокупного накопленного объема принятых условных обязательств на длительном горизонте бюджетного планирования;

3) применение цифровых платформенных решений для сбора и обработки данных о реализуемых проектах государственно-частного партнерства и формирования статистической базы;

4) рейтингование публичных партнеров со стороны фискального органа в целях государственной поддержки наиболее эффективных проектных команд, реализующих проекты государственно-частного партнерства;

5) установление ограничений и/или лимитов как для консолидированного, так и для региональных бюджетов при высоком уровне совокупного накопленного объема условных обязательств по проектам государственно-частного партнерства;

6) обеспечение открытости данных о принимаемых на себя бюджетом условных обязательствах, публикация в открытом доступе соглашений государственно-частного партнерства. Данные инструменты и механизмы оценки, прогнозирования, мониторинга и раскрытия условных обязательств, принимаемых государством в рамках реализации инфраструктурных проектов, позволяют национальному правительству комплексно развивать рынок государственно-частного партнерства без существенных рисков для фискальной устойчивости.

Итак, государственно-частное (муниципально-частное) партнерство — объективно обусловленный тренд современного развития экономики. Государственно-частному (муниципально-частному) партнерству посвящено немало научных монографий, диссертационных исследований, множество научных статей и публицистических материалов в разных странах мира, убедивших применять их для реализации крупных

инвестиционных проектов в условиях дефицита финансовых ресурсов в бюджетах государств на развитие. Однако существуют и обоснованные сомнения в их эффективности.

Государственно-частному партнерству, как и любому инвестиционному проекту, свойственны специфические риски: политические, правовые, технические, коммерческие, экономические. Не все финансовые показатели, характеризующие государственно-частное партнерство, попадают в официальные статистические отчеты. Таким образом, обеспокоенность вызывает тот факт, что большая часть общего объема реального государственного долга невидима для формализованного расчета государственного долга, данные о стоимости долга не публикуются, а долгосрочность контактов государственно-частного партнерства потенциально ведет к возникновению скрытого долга вследствие роста обязательных расходов.

В статье проанализированы принципы и стандарты международных организаций в области государственно-частного партнерства: различные организации системы ООН, МВФ, Организация по экономическому сотрудничеству и развитию, Группа Всемирного банка. Показано, что международные документы и руководства много внимания уделяют открытости проектов государственно-частного партнерства, в особенности осведомленности общественности о его относительных издержках, выгодах и рисках. В связи со свойственной противоречивостью государственно-частного партнерства на первый план выходят вопросы открытости (прозрачности) и подотчетности его проектов. Прозрачность в данном контексте предполагает не только открытость информации, но и наличие адекватных возможностей для парламентского контроля и проведения публичных консультаций.

Литература

1. Improving Transparency and Accountability in Public-Private Partnerships (PPPs) Through the Extension of the Open Contracting Data Standard (OCDS) to PPPs [Электронный ресурс] // Open Contracting Partnership and the World Bank. URL: <https://standard.opencontracting.org/profiles/ppp/latest/en/> (дата обращения: 12.04.2021).
2. Analyzing and Managing Fiscal Risks — Best Practices [Электронный ресурс] // International Monetary Fund. Apr. 05. 2016. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/007/2016/025/article-A001-en.xml> (дата обращения: 12.04.2021).
3. IMF's Fiscal Transparency Code [Электронный ресурс] // IMF 2014. URL: <https://blog-pfm.imf.org/files/ft-code.pdf> (дата обращения: 12.04.2021).
4. Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) [Электронный ресурс]. URL: <https://eiti.org/> (дата обращения: 13.04.2021).

5. As governments launch massive spending measures to address the COVID-19 pandemic, the latest Open Budget Survey points to weak transparency and oversight of government spending [Электронный ресурс] // Open Budget Survey. URL: <https://www.internationalbudget.org/opening-budgets/open-budget-initiative/open-budget-survey/> (дата обращения: 13.04.2021).
6. Global Initiative for Fiscal Transparency [Электронный ресурс]. URL: <http://fiscaltransparency.net/> (дата обращения: 13.04.2021).
7. Budget Transparency Toolkit: Practical steps for supporting openness, integrity and accountability in Public Financial Management [Электронный ресурс] // Paris: OECD, 2017. 102 p. URL: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/Budgeting-Transparency-Toolkit.pdf> (дата обращения: 13.04.2021).
8. Infrastructure Governance [Электронный ресурс]. URL: <http://www.imf.org/external/np/fad/publicinvestment/index.htm#4> (дата обращения: 13.04.2021).

References

1. Improving transparency and accountability in Public-Private Partnerships (PPPs) through the extension of the Open Contracting Data Standard (OCDS) to PPPs. Open Contracting Partnership and the World Bank. URL: <https://standard.open-contracting.org/profiles/ppp/latest/en/> (accessed on 12.04.2021).
2. Analyzing and managing fiscal risks – best practices. International Monetary Fund. Apr. 05, 2016. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/007/2016/025/article-A001-en.xml> (accessed on 12.04.2021).
3. IMF's Fiscal Transparency Code. IMF 2014. URL: <https://blog-pfm.imf.org/files/ft-code.pdf> (accessed on 12.04.2021).
4. Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). URL: <https://eiti.org/> (accessed on 13.04.2021).
5. As governments launch massive spending measures to address the COVID-19 pandemic, the latest Open Budget Survey points to weak transparency and oversight of government spending. Open Budget Survey. URL: <https://www.internationalbudget.org/opening-budgets/open-budget-initiative/open-budget-survey/> (accessed on 13.04.2021).
6. Global Initiative for Fiscal Transparency. URL: <http://fiscaltransparency.net/> (accessed on 13.04.2021).
7. Budget transparency toolkit: Practical steps for supporting openness, integrity and accountability in Public Financial Management. Paris: OECD; 2017. 102 p. URL: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/Budgeting-Transparency-Toolkit.pdf> (accessed on 13.04.2021).
8. Infrastructure governance. URL: <http://www.imf.org/external/np/fad/publicinvestment/index.htm#4> (accessed on 13.04.2021).

Сведения об авторах

Ушакова Елена Викторовна

кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой менеджмента
и государственного и муниципального управления

Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,
д. 44а

(✉) e-mail: ushakovaev@yandex.ru

Виноградова Татьяна Ивановна

кандидат политических наук, доцент, доцент
кафедры менеджмента и государственного
и муниципального управления

Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,
д. 44а

(✉) e-mail: t.vinogradova@spbacu.ru

Information about Authors

Elena V. Ushakova

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Head
of the Department of Management and Public
and Municipal Administration

St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103,
Russia

(✉) e-mail: ushakovaev@yandex.ru

Tat'yana I. Vinogradova

Ph.D. in Political Science, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
and Public and Municipal Administration

St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103,
Russia

(✉) e-mail: t.vinogradova@spbacu.ru

Поступила в редакцию 20.04.2021

Подписана в печать 12.05.2021

Received 20.04.2021

Accepted 12.05.2021