

## Посредничество в конфликтах: некоторые теоретико-методологические аспекты

*А.А. Ковалев*

*Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации*

*kovalev-aa@ranepa.ru*

Рассмотрены основные теоретико-методологические подходы к феномену посредничества как одному из средств разрешения разнообразных конфликтов в современном социальном бытии. Показано, что действенность посредничества зависит от многих факторов, в том числе от достоверной и всеобъемлющей информации о ходе и участниках регулируемого конфликта и осознанного стремления участников конфликта к его урегулированию. Утверждается, что посредник влияет лишь на возможность договорного процесса и не может определять окончательное решение, которое является исключительной прерогативой участвующих в конфликте сторон.

**Ключевые слова:** конфликт, насилие, урегулирование конфликтов, посредничество, мирное разрешение конфликта, медиация, международные отношения.

## Mediation in conflicts: some theoretical and methodological aspects

*A.A. Kovalev*

*North-West Institute of Management of the Russian Academy of National Economy and  
Public Administration under the President of the Russian Federation*

*kovalev-aa@ranepa.ru*

The main theoretical and methodological approaches to the phenomenon of mediation as one of the means of resolving various conflicts in modern social life are considered. It is shown that the effectiveness of mediation depends on many factors, including reliable and comprehensive information about the course and participants of the regulated conflict and the conscious desire of the parties to the conflict to resolve it. It is argued that the mediator affects only the possibility of the contractual process and cannot determine the final solution, which is the exclusive prerogative of the parties to the conflict.

**Keywords:** conflict, violence, conflict resolution, mediation, peaceful conflict resolution, mediation, international relations.

В области изучения конфликтов, с удручающим постоянством вспыхивающих во многих точках современного мира, был создан и с успехом применяется обширный терминологический аппарат для обоснования и описания концепций, важных для теории и практики разрешения конфликтов. Конфликтами наполнена вся жизнь, все индивидуальное и социальное бытие — от конфликтов международных, могущих изменить социокультурный облик планеты, до конфликтов в семье, грозящих привести к распаду эту ячейку общества.

Конфликты изучают ныне с различных смысловых и концептуальных позиций около 12 социально-гуманитарных наук. Помимо них, существует собственно конфликтология — специальная наука о конфликтах, успешно развивающаяся в нашей стране более трех десятков лет. Конфликт традиционно рассматривают как наиболее острый способ разрешения важнейших противоречий, возникающих в индивидуальном и социальном бытии.

Огромное разнообразие в теории и практике изучения конфликтов привело к некоторым неточным определениям концептов и значимых понятий, когда один и тот же термин используется для определения различных вещей или же разные термины используются для обозначения одного и того же явления и процесса. Неоднократно важнейшие понятия в международных отношениях использовались взаимозаменяемо или неточно. Например, большую роль в современной теории и практике разрешения конфликтов играет институт посредничества, который также трактуется с различных исследовательских позиций. Чаще всего посредничество в самом широком смысле рассматривается как особая форма участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта для оказания помощи переговорному процессу между участниками конфликта.

В этой работе мы представим основные теоретико-методологические подходы к понятию современного посредничества и роли

этого социального инструмента в разрешении разнообразных конфликтов. Посредничество в российской и зарубежной науке рассматривается, по преимуществу, в правовом и экономическом аспектах, хотя встречаются и исследования, стремящиеся рассмотреть институт посредничества максимально широко, в том числе с социологических, политологических и международно-правовых позиций. Это работы С.В. Абдуллиной [1], А.Н. Азарновой [2], А.В. Алексеева [3], Дж.П. Бейли и Дж. Бейкоса [11], М.В. Майорова [5], Г. Хесля [8], М.С. Федорова [6] и др.

Вначале обратимся к важным терминологическим особенностям описания конфликтов. Определения конфликта столь же разнообразны, как и количество конфликтов, происходящих в нашей душе, а также в наших семьях, в служебной сфере, в людских сообществах и во всем мире в целом. Альберт Эйнштейн, выдающийся физик и мыслитель, в дискуссии о войне, ненависти и неизбывном стремлении людей к разрушению заключил: «человек имеет внутри себя жажду ненависти и разрушения» [10]. Горькие слова Эйнштейна соотносятся с выводами Зигмунда Фрейда, который несколько ранее заключил: «насилие всегда было последним арбитром в человеческих конфликтах ... коренится в нашей основной природе, родственной животным» [7].

Социальные философы и психологи, такие как Чарльз Дарвин, Карл Маркс и Зигмунд Фрейд, выделяли конкурентные и деструктивные конфликты. Конфликт играет не только деструктивную, но и созидательную роль, ибо позволяет отбросить отжившее и старое благодаря победе передового и нового. Известно, что биолог и мыслитель Чарльз Дарвин рассматривал конфликт как «конкурентную борьбу за существование», а «социальный дарвинизм» — как «выживание наиболее приспособленных индивидов» в человеческом сообществе. Карл Маркс понимал конфликты как классовую борьбу между буржуазией и пролетариатом, а всю историю человечества

рассматривал как перманентную классовую схватку, приводящую к смене общественно-экономических формаций. Зигмунд Фрейд увязывал психосексуальное развитие и разнообразные конфликты в единство борьбы между биологически укорененным импульсивным «Я» и социально сознательным «Суперэго».

На другом полюсе обширного спектра концепций конфликтологии находится теория о том, что конфликт и агрессия — это нечто, чему можно научиться в процессе взаимодействия с другими людьми. Человек становится человеком лишь в обществе себе подобных, а потому образцы конфликтного поведения усваиваются в процессе социализации. Теоретики социального научения, такие как канадский и американский психолог Альберт Бандура, обнаружили, что наблюдение за агрессивным поведением и его изучение увеличивает собственную агрессивную реакцию [12].

Конфликты могут возникать по поводу того, «какой принцип справедливости должен применяться или как данный принцип должен осуществляться» [9]. Типы социальной несправедливости включают: распределительную несправедливость, связанную с устойчивым ощущением несправедливых результатов распределения материальных благ в обществе; процедурную несправедливость, когда имеет место несправедливое принятие решений; возмездную несправедливость в плане несправедливой реакции на нарушение правовых и моральных норм; незаслуженное превознесение некоторых слоев общества перед другими социальными группами в плане справедливого социального лифта.

Другие теории конфликта включают компоненты социальных структурных теорий. Например, Карл Маркс рассматривал классовый конфликт как ключ к пониманию исторических и социальных изменений. Приверженцы формальных теорий, например Льюис Фрай Ричардсон, используют математическую логику для понимания межличностных конфликтов [15].

Специалист в области психологии предупреждения военных действий Мортон Дойч определяет конфликт как несовместимую деятельность сторон, когда действие одной стороны препятствует, мешает или же делает действие другой стороны менее эффективным [14]. Конфликты могут быть деструктивными, когда стороны недовольны результатами, или конструктивными, когда стороны удовлетворены достигнутыми результатами после разрешения конфликтной ситуации.

Теоретик-конфликтолог Джон Бертон считает, что конфликт возникает всегда и везде, где не удовлетворяются наши основные человеческие потребности, например, биологические потребности в пище и жилье, росте и развитии [13]. Потребности — это универсальные мотивы, неотъемлемые составляющие человеческого существа. Следовательно, возможность зарождения конфликтов в случае неудовлетворения потребностей очевидна.

Общее определение конфликта можно свести к формуле, согласно которой конфликт — это «осознанная и явственно выраженная борьба, по меньшей мере, между двумя взаимозависимыми сторонами, которые имеют несовместимые цели, обладают порой ограниченными ресурсами и допускают вмешательство других в процесс достижения своих целей».

Конфликт выражается через коммуникативные обмены и неразрывно связан с культурой определенного общества. Коммуникативное поведение может создавать и определенным образом выражать конфликт, а также являться средством продуктивного или деструктивного разрешения конфликта. Конфликт вовлекает взаимозависимые стороны, и восприятие этой взаимности влияет на их совместные действия. Неоднозначное восприятие сторонами несовместимых целей, собственных ограниченных ресурсов и осознанного стороннего вмешательства может привести к конфликту.

Конфликты и их разрешение происходят в самых различных социальных, экономических

и политических условиях противоречивой современной эпохи. Природа конфликта изучалась и обсуждалась исследователями в различных областях, включая философию, социальную психологию, социологию, теорию игр, экономику, политологию и международные отношения. Несмотря на весь прогресс, достигнутый в обеспечении большей ясности в динамике разрешения конфликтов, исследователи до сих пор не пришли к единым согласованным теоретическим рамкам и не получили достаточных эмпирических результатов для адекватного описания конфликта и его разрешения. Видимо, это и невозможно сделать. Жизнь не стоит на месте, возникают все новые и новые виды социальных противоречий и конфликтов, а потому самая совершенная теория неизбежно перестает соответствовать действительности и удовлетворительно объяснять ее. Тем не менее значительная часть современных исследований во многом упускает из виду проблемы, связанные с фундаментальными когнитивными особенностями конфликтующих сторон.

Конфликт может быть разрешен с помощью различных методов и процессов, которые дают реальные результаты, которые могут отличаться по своим затратам и отдаче конфликтующим сторонам.

Разрешение конфликтов — это процесс, который должен проходить таким образом, чтобы удовлетворить потребности всех вовлеченных в конфликт сторон. Разрешение конфликта — это нечто большее, чем простое достижение соглашения и движение к восстановлению отношений между сторонами. Разрешение конфликтов подразумевает решение существующих проблем с помощью глубоких аналитических методов, когда стороны на качественном уровне переосмысливают и пересматривают свои позиции, прежде чем прийти к соглашению.

Известно, что сами по себе конфликтующие стороны порой не в состоянии прийти к соглашению и выйти из конфликтной ситуации с минимальными потерями. Конфлик-

тующие стороны могут оказаться неспособными реализовать идеальную стратегию разрешения конфликтов по разным причинам. Например, у них могут быть определенные коммуникационные барьеры, которые мешают им выработать и должным образом применить стратегию разрешения конфликта.

Поэтому стороны, принимающие участие в конфликте, могут воспользоваться услугами третьей стороны, которая поможет им общаться и распознавать противоречивые ментальные установки внутри и между ними. Тем самым эта посредничающая сторона будет способствовать действенному разрешению конфликта.

Толковый словарь В.И. Даля дает такое определение слова «посредничество»: «Посредство человека, или посредничество его, всякая деятельность для сводки, соглашения двух лиц или сторон, для склонения одного к продаже, другого к покупке, или для примирения спорящих, враждующих, тяжущихся и пр.». В этой же словарной статье читаем: «Посредник, посредница, третий избранный двумя сторонами для соглашения; вообще всякое посредствующее звено, средство для передачи и сообщения» [4].

Само русское слово «посредник» этимологически связано со «средством». Равным образом немецкое слово *der Vermittler* связано с *das Mittel* (средство), хотя в немецком языке существует еще и понятие *der Zwischenhandler* (дословно — «действующий между»). В английском языке понятию «посредник» соответствуют слова *intermediary* и *mediator*, что полностью коррелируется с французскими лексемами *intermediate* и *mediateur*. Здесь смысловой упор делается на «срединное положение» между сторонами, то есть слово «посредник» является в этих языках синонимом сочетания «промежуточное звено».

Поэтому в современной социальной практике принят термин «медиация». Он обозначает метод урегулирования конфликтов путем добровольных переговоров сторон с участием посредника. Имеется прослойка

профессиональных медиаторов, которые занимаются всеми этапами медиативных переговоров.

В реальности возникают различные варианты выбора третьей стороны, и существует множество ситуаций, когда посредники могли бы быть жизненно необходимы и чрезвычайно полезны. Центральным вопросом является использование посредников для содействия коммуникации, выявления и разрешения противоречивых ментальных установок среди участников конфликта, которые с самого начала предельно поляризовали свои позиции или окончательно зашли в тупик.

Посредничество используется для разрешения самых разнообразных конфликтов. Например, посредничество применяется в трудовых конфликтах, возникающих между двумя четко определенными сторонами с определенными сроками разрешения.

Посредничество также результативно использовалось для урегулирования международных конфликтов, часто с участием более чем двух сторон и без определенного срока разрешения спора. В мировой истории институт посредничества представляет собой особую политическую и дипломатическую деятельность, которая существенно актуализировалась на рубеже XX — XXI веков, когда в международных отношениях произошли коренные перемены. Именно в современную эпоху, когда до предела обострились цивилизационные противоречия, институт посредничества становится все более необходимым для решения наличных и потенциальных конфликтов.

Россия имеет богатые традиции международного посредничества: от войны за баварское наследство («картофельная война» 1777—1778 гг.) до действенной посреднической работы в длительном арабо-израильском конфликте (в XX столетии), продолжающемся и по сей день.

Россия выступала часто и в роли стороны, которой самой требуется посредниче-

ская помощь на международной арене. Например, Англия выступила посредником между Россией и Швецией после Полтавской битвы — прежде всего потому, что это было выгодно самой Британской империи. Англия предлагала также свое посредничество в войне между Россией и Турцией 1787—1791 гг., но Екатерина II, как известно, обошлась без посредников.

Нельзя забывать, что именно Россия выступила инициатором созыва Гаагской конференции 1899 года, на которой была принята Конвенция о мирном решении международных столкновений. Эта Конвенция впервые подробно определяла понятие посредничества и особенности этой процедуры.

Хотя посредничество является относительно новым явлением в области экологических конфликтов, его успех в разрешении конфликтов такого рода был впечатляющим. К сожалению, именно США и КНР как самые развитые экономики мира, наносящие самый значительный ущерб окружающей среде, на сегодняшний день полностью свернули собственные экологические программы и совершенно не участвуют в международном экологическом посредничестве.

Посредники помогают враждующим сторонам преодолеть проблемы, связанные с собственной ограниченностью, помогают им приблизиться к адаптивно рациональному идеалу, а затем разрешить имеющийся конфликт. Это решение может быть привлекательнее, чем то, которого могут добиться сами конфликтующие стороны, поскольку оно возникает в новом видении и в контексте наличия дополнительных посреднических ресурсов.

Посредники предоставляют свои когнитивные и интеллектуальнопрогностические ресурсы двумя способами. Во-первых, посредники помогают выявить психологические и логические барьеры, возникающие в позициях конфликтующих сторон. Посредники достигают этого, помогая сторонам,

участвующим в конфликте, видоизменять в лучшую сторону свои несовершенные образцы и стереотипы общения, понимать собственные и чужие ментальные установки и проводить в жизнь верные решения, основанные на непредвзятом анализе порой полярных ментальных установок.

Во-вторых, в отличие от сторон конфликта, которые часто упорно настаивают на определенных конфликтных вопросах и неспособны выработать творческие идеи, посредники могут обладать способностью предвидеть возможности синергии, то есть эффект суммирующего воздействия прилагаемых усилий, и направлять конфликтующие стороны к участию в совместном и творческом решении проблем.

Посредники могут достичь этого, помогая сторонам конфликта искать новую информацию, выявлять ценностные структуры в своих средствах и целях или перепланировать их на основе своих убеждений и желаний. В этом смысле посредники помогают конфликтным сторонам преодолеть чрезмерную предвзятость по отношению к новому и креативному. Но, разумеется, без осознанного стремления противоположных сторон прийти к разрешению конфликта деятельность посредников будет безрезультатной.

Хорошо продуманная среда посредничества обеспечивает участвующие в конфликте стороны позитивной информацией и настроением, который доказывает и подтверждает их личную ценность, чувство собственной значимости и осознание успеха. Это также повышает возможность справедливости в разрешении текущего конфликта и укрепляет потенции в дальнейшем совместном решении возможных проблем.

В процессе посредничества посредники могут способствовать выработке более глубокого чувства взаимности в поиске общих точек соприкосновения у участников конфликта. Посредники могут способствовать полному раскрытию собственных потенций у конфликтующих сторон. Во многом именно

посредники в состоянии способствовать большей безопасности конфликтующих сторон. Посредники могут достичь этого, контролируя процесс конфликта и помогая сторонам конфликта устанавливать важные формальности, включая правила посредничества.

В отличие от идеальной стратегии разрешения конфликтов, которая включает все задачи разрешения конфликтов самими конфликтующими сторонами, когнитивный посреднический подход экстернализирует эти задачи, учитывая деятельность посредников. Конфликт, подлежащий разрешению, может быть сложным, а также затрагивать социальные и личные ценности, представляющие широкий интерес. Задачи посредников и их объем работы всегда неотлагательны и сложны.

В идеале, посредники должны установить контакт со всеми участниками конфликта. По возможности они должны заставить их чувствовать себя комфортно при раскрытии своих убеждений, желаний и намерений. Необходимо собрать огромное количество доказательств, относящихся к ментальным установкам участников конфликта, диагностировать критические противоречивые ментальные установки внутри самих участников конфликта. Посредники должны стремиться помочь участникам конфликта осознать имеющиеся расхождения и несоответствия в позициях и участвовать в процессе согласования этих несоответствий и поиске консенсуса.

Именно перед посредниками часто стоит задача разработки возможного соглашения между конфликтующими сторонами. Для этого посредники должны иметь представление о том, как мыслят участники конфликта и как они оценивают последствия собственного посредничества. Посредники должны четко представлять, как стороны принимают решения, что может способствовать достижению соглашения и что посредники должны делать, чтобы помочь участникам конфликта продуктивно общаться и прийти к соглашению, которое устраивало бы все стороны.

Кроме того, посредники могут сталкиваться с различными препятствиями, которые усложняют задачи посредничества. Например, иногда участвующие в конфликте стороны не могут правильно выразить свои намерения и осознать ментальные установки. Порой может возникнуть временное давление со стороны, чтобы помочь противоборствующим сторонам разрешить данный конфликт — это часто имеет место в конфликте в трудовой практике. Кроме того, сопротивление со стороны конфликтующих сторон иногда может возникать в процессе посредничества. Посредники также должны иметь в виду эти возможные препятствия и учитывать их надлежащим образом.

Посредники часто испытывают трудности в решении важных задач посредничества, поскольку сами посредники являются нейтральной стороной в конфликте. А у такой стороны, как правило, ограничены ресурсы и свобода действия. Посредники не всегда могут быть осведомлены обо всех аспектах конфликта и обстоятельствах конфликтующих сторон, и могут упускать из виду существенные факторы, и, таким образом, не способствовать подлинному разрешению конфликта.

Таким образом, посредники нуждаются в действенной информационной поддержке со стороны участников конфликта. Лишь достоверная и своевременно предоставленная информация может способствовать формированию предварительных предположений. Посредникам необходима подробная информация о ментальных установках участвующих в конфликте сторон на основе достоверных гипотез. Им необходимо выявить критические и противоречивые ментальные установки и противостоящие друг другу позиции. Если возможно найти хотя бы мельчайшую точку соприкосновения в позициях конфликтующих сторон, это должно быть сделано.

Достоверная и своевременная информация необходима для действенного посредни-

чества при решении конфликтов любого типа: от урегулирования военного столкновения до примирения юридических лиц в арбитражном суде. Если такая информация не будет предоставлена посредникам, то весь процесс будет безрезультатным.

Итак, современное посредничество — это сложный процесс, включающий в себя большое количество условий. Виды посредничества зависят от специфики самих конфликтов, которые чрезвычайно разнообразны. Но, прежде всего, необходимо осознанное стремление участников конфликта к его урегулированию. Посредник, по мере сил и возможностей содействуя конструктивному обсуждению и поиску решения проблемы в ходе договорного процесса, одновременно не может определять выбор окончательного решения, который является исключительной прерогативой участвующих в конфликте сторон.

#### *Библиографический список*

1. **Абдуллина С.В.** Социальный феномен посредничества: 22.00.04: автореф. дис. ... канд. социологических наук. Уфа, 2011. 20 с.
2. **Азарнова А.Н.** Медиация. Искусство примирять. Технология посредничества в урегулировании конфликтов. М.: Инфротролик, 2015. 288 с.
3. **Алексеев А.В.** Посреднические технологии регулирования социальных конфликтов: 22.00.08: автореф. дис. ... канд. социологических наук. Орел, 2005. 26 с.
4. **Даль В.** Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 т. Т. 3. М.: ТЕРРА, 1995.
5. **Майоров М.В.** Миротворцы. Из опыта российской дипломатии в посредничестве. М.: Международные отношения, 2007. 160 с.
6. **Федоров М.С.** Деятельность Европейского союза по урегулированию региональных конфликтов: потенциал, политические механизмы и практика: 23.00.04: дис. ... канд. политических наук. Москва, 2019. 184 с.; URL: <https://mgimo.ru/upload/diss/2019/fedorov-diss.pdf> (дата обращения 13.09.2021).

7. **Фрейд З.** Болезнь культуры. М.: АСТ, 2014. 447 с.
8. **Хесль Г.** Посредничество в разрешении конфликта. М.: Речь, 2004. 144 с.
9. **Чечельницкий И.В.** Справедливость и правотворчество: монография. М.: Проспект, 2017. 173 с.
10. **Эйнштейн А.** Как изменить мир к лучшему. М.: Алгоритм, 2013. 270 с.
11. **Bailey J.P., Bakos J.Y.** An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediations and Policy // International Journal of Electronic Commerce. 1997. 1(3). pp. 7–20.
12. **Bandura A.** Aggression: A Social Learning Analysis. Prentice Hall PTR, 1973. 390 p.
13. **Burton J.** Violence Explained: The Sources of Conflict, Violence and Crime and Their Prevention. Manchester University Press, 1997. 165 p.
14. **Deutsch M., Coleman P.** The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. Wiley, 2000. 649 p.
15. **Richardson L.** Mathematical Psychology of War. W. Hunt, 1919. 49 p.
5. **Maierov M.V.** Mirotvortsy. Iz opyta rossiiskoi diplomatii v posrednichestve. M.: Mezhdunarodnye otnosheniya, 2007. 160 s.
6. **Fedorov M.S.** Deyatel'nost' Evropeiskogo soyuza po uregulirovaniyu regional'nykh konfliktov: potentsial, politicheskie mekhanizmy i praktika: 23.00.04: dis. ... kand. politicheskikh nauk. Moskva, 2019. 184 s.; URL: <https://mgimo.ru/upload/diss/2019/fedorov-diss.pdf> (data obrashcheniya 13.09.2021).
7. **Freid Z.** Bolezn' kul'tury. M.: AST, 2014. 447 s.
8. **Khesl' G.** Posrednichestvo v razreshenii konfliktov. M.: Rech', 2004. 144 s.
9. **Chechel'nitskii I.V.** Spravedlivost' i pravotvorchestvo: monografiya. M.: Prospekt, 2017. 173 s.
10. **Einshtein A.** Kak izmenit' mir k luchshemu. M.: Algoritm, 2013. 270 s.
11. **Bailey J.P., Bakos J.Y.** An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediations and Policy // International Journal of Electronic Commerce. 1997. 1(3). pp. 7–20.
12. **Bandura A.** Aggression: A Social Learning Analysis. Prentice Hall PTR, 1973. 390 p.
13. **Burton J.** Violence Explained: The Sources of Conflict, Violence and Crime and Their Prevention. Manchester University Press, 1997. 165 p.
14. **Deutsch M., Coleman P.** The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. Wiley, 2000. 649 p.
15. **Richardson L.** Mathematical Psychology of War. W. Hunt, 1919. 49 p.

Поступила 07.09.2021

**Ковалев Андрей Андреевич** — кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (199178, г. Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 57/43), [kovalev-aa@ranepa.ru](mailto:kovalev-aa@ranepa.ru)

### References

1. **Abdullina S.V.** Sotsial'nyi fenomen posrednichestva: 22.00.04: avtoref. dis. ... kand. sotsiologicheskikh nauk. Ufa, 2011. 20 s.
2. **Azarnova A.N.** Mediatsiya. Iskusstvo primiryat'. Tekhnologiya posrednichestva v uregulirovanii konfliktov. M.: Infrotrolit, 2015. 288 s.
3. **Alekseev A.V.** Posrednicheskie tekhnologii regulirovaniya sotsial'nykh konfliktov: 22.00.08: avtoref. dis. ... kand. sotsiologicheskikh nauk. Orel, 2005. 26 s.
4. **Dal' V.** Tolkovyi slovar' zhivogo velikorusskogo yazyka: v 4 t. T. 3. M.: TERRA, 1995.

**Kovalev Andrey A.**, Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management of the North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (199178, St. Petersburg, Middle Ave. V.O., d. 57/43), [kovalev-aa@ranepa.ru](mailto:kovalev-aa@ranepa.ru)

Submitted 07.09.2021