

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал

Издается с 2011 года

MANAGEMENT SCIENCES

Scientific and Practical Journal

Published since 2011

Издание перерегистрировано
в Федеральной службе по надзору
в сфере связи, информационных технологий
и массовых коммуникаций:
ПИ № ФС77–82266
от 23 ноября 2021 г.

The edition is reregistered
in the Federal Service for Supervision
of Communications,
Informational Technologies and Media Control:
PI No. ФС77–82266
of 23, November, 2021

Периодичность издания – 4 номера в год

Publication frequency – 4 issues per year

**Учредитель: Финансовый университет,
Москва, Россия**

**Founder: Financial University,
Moscow, Russia**

Журнал ориентирован на научное обсуждение
актуальных проблем в области теории и практики
управления. Журнал входит в перечень периодических
научных изданий, рекомендуемых ВАК для публикации
основных результатов диссертаций на соискание
ученых степеней кандидата и доктора наук, включен
в систему Российского индекса научного цитирования
(РИНЦ)

The Journal is oriented towards scientific discussion
of present-day topics in the sphere
of Theory and Practice of Management.
The Journal is included in the list
of academic periodicals recommended by the Higher
Attestation Commission for publishing the main findings
of PhD and ScD dissertations, included into the system
Russian Science Citation Index

Все статьи журнала «Управленческие науки»
публикуются с указанием цифрового идентификатора
объекта (digital object identifier, DOI)

All articles of journal Management Sciences
in Russia are published with a digital
object identifier (DOI)

Журнал распространяется по подписке.
Подписной индекс 44108 в объединенном
каталоге «Пресса России»

The Journal is distributed by subscription.
Subscription index: 44108 in the consolidated
catalogue “The Press of Russia”

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Н.М. Абдикеев, главный редактор, доктор технических наук, профессор, директор Института финансово-промышленной политики Финансового университета, Москва, Россия

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Алиев Р.А., доктор технических наук, профессор Азербайджанского государственного университета нефти и промышленности, член-корреспондент Национальной Академии наук Азербайджана, профессор Университета штата Джорджия, США; Директор совместных программ ВВА, МВА Азербайджанского государственного университета нефти и промышленности с Государственным университетом Джорджии, США и Университетом Зигена, Германия, г. Баку, Азербайджан

Баранов А.О., доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, заведующий кафедрой экономической теории Новосибирского государственного университета, Новосибирск, Россия

Бруно С.С., доктор наук, профессор Университета г. Мессина, Италия; научный сотрудник Центра российских и евразийских исследований им. Дэвиса и Института количественных социальных наук, Гарвардский университет, США

Брусакова И.А., доктор технических наук, профессор, действительный член Метрологической академии РФ, действительный член Международной академии высшей школы, заведующая кафедрой инновационного менеджмента Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета имени В.И. Ленина, Санкт-Петербург, Россия

Клейнер Г.Б., доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель научного руководителя Центрального экономико-математического института РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика», Москва, Россия

Ленчук Е.Б., доктор экономических наук, руководитель научного направления «Экономическая политика» Института экономики РАН, Москва, Россия

Маршев В.И., доктор экономических наук, заслуженный профессор Московского университета, профессор кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Нуреев Р.М., доктор экономических наук, профессор, научный руководитель департамента экономической теории Финансового университета, ординарный профессор ВШЭ, Москва, Россия

Пашенко Ф.Ф., доктор технических наук, профессор, главный научный сотрудник лаборатории «Интеллектуальные системы управления и моделирования» Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, профессор кафедры инфокоммуникационных систем и сетей МФТИ, Москва, Россия

Прокофьев С.Е., доктор экономических наук, профессор, ректор Финансового университета, Москва, Россия

Ряховская А.Н., доктор экономических наук, научный руководитель Института экономики и антикризисного управления, профессор департамента менеджмента и инноваций Финансового университета, Москва, Россия

Саймон Г., профессор, доктор наук, основатель и почетный председатель Simon-Kucher & Partners Strategy and Marketing Consultants, Бонн, Германия

Соловьев В.И., доктор экономических наук, профессор департамента анализа данных и машинного обучения, Финансовый университет, Москва, Россия

Сумма Р., доктор экономики, заместитель редактора журнала «Review of Keynesian Economics», руководитель аспирантуры, Федеральный университет Рио де Жанейро, Бразилия

Ткаченко И.Н., доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия

Трачук А.В., доктор экономических наук, профессор, генеральный директор АО «Гознак», профессор департамента менеджмента и инноваций Финансового университета, Москва, Россия

Фанци С., профессор, доктор наук, директор Института креативного менеджмента и инноваций, Университет Киндай, Осака, Япония

Хафиз И.А., доктор наук, профессор, директор по профессиональной подготовке в области учета и финансов университета Абу-Даби, профессор кафедры бухгалтерского учета и финансов Нью-Йоркского технологического института, кампус в Абу-Даби, ОАЭ

Цыгалов Ю.М., заместитель главного редактора, доктор экономических наук, профессор департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета, Москва, Россия

EDITOR-IN-CHIEF

Abdikeyev N.M., Editor-in-Chief, Dr. Sci. (Tech), Professor, Director of the Institute of Financial and Industrial Policy, Financial University, Moscow, Russia

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

Aliev R.A., Dr. Sci. (Tech), Professor, Azerbaijan State University of Oil and Industry, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Azerbaijan, Professor at Georgia State University, USA; Director of joint BBA, MBA programs of the Azerbaijan State University of Oil and Industry with the State University of Georgia, USA and the University of Siegen, Germany, Baku, Azerbaijan

Baranov A.O., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director for Research, Institute of Economics and Industrial Production Organization of Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Head, Department of Economic Theory, Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russia

Bruno S.S., PhD, Prof., University of Messina, Messina, Italy, Harvard Extension School, Associate of Davis Center for Russian and Eurasian Studies, Harvard University, USA

Brusakova I.A., Dr. Sci. (Tech.), Professor, Full Member of the Metrological Academy of the Russian Federation, Full Member of the International Academy of Higher Education, Head of the Department of Innovation Management, St. Petersburg State Electrotechnical University, Saint Petersburg, Russia

Kleiner G.B., Dr.Sci. (Tech.), Professor, Corresponding Member of the RAS, Deputy Director of Science of the RAS Central Economic-Mathematical Institute, Head of the Scientific Direction «Meso-economics, Microeconomics, Corporate Economics», Moscow Russia

Lenchuk E.B., Dr. Sci. (Econ.), Head of the Scientific Direction "Economic Policy" of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Marshev V.I., Dr. Sci. (Econ.), Honored Professor of Moscow University, Professor of the Department of Organization Management, Economic Faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Nureev R.M., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chairman for Research of the Department of Economic Theory, Financial University, Tenured Professor at the Higher School of Economics, Moscow, Russia

Pashchenko F.F., Dr. Sci. (Engr.), Professor, Chief Scientific Officer, Intelligence Systems for Management and Modeling Laboratory, RAS Trapesnikov Institute of Management Problems, Professor of the Department of Infocommunication systems and networks, MIPT, Moscow, Russia

Prokofyev S.E., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector of Financial University; Moscow, Russia

Ryakhovskaya A.N., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Scientific Director of the Institute of Economics and Crisis Management, Professor, Department of Management and Innovation, Financial University, Moscow, Russia

Simon H., Professor, PhD, Founder and Honorary Chairman Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Bonn, Germany

Soloviev V.I., Dr. Sci. (Econ.), Professor of Department of Data Analysis and Machine Learning, Financial University, Moscow, Russia

Summa R., PhD of Economics, Deputy Editor of the Review of Keynesian Economics, Head of Postgraduate Studies, Federal University of Rio de Janeiro, Brazil

Tkachenko I.N., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economic Theory, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Trachuk A.V., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Director General of Goznak JSC, Professor of the Department of Management and Innovation, Financial University, Moscow, Russia

Fangqui X., Full Professor, PhD, Director of the Institute for Creative Management and Innovation, University Kindai, Osaka, Japan

Hafiz I.A., PhD, Associate Professor, Director of Professional Enrichment, Higher Collages of Technology, Professor, Department of Accounting and Finance, New York Institute of Technology, Campus Abu Dhabi, UAE

Tsigalov Yu.M., Deputy Chief Editor, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Corporate Finances and Corporate Management, Financial University, Moscow, Russia

**Управленческие науки /
Management Sciences**

Том 13, № 1, 2023

Главный редактор:
Н.М. АбдикеевЗаведующий Редакцией
научных журналов:
В.А. ШадринВыпускающий редактор:
А.М. ПересыпкинаВерстка:
С.М. ВетровКорректор:
С.Ф. МихайловаПереводчик:
В.И. ТимонинаРеференс-менеджер:
В.М. Алексеев**Адрес редакции:**
125993, ГСП-3, Москва,
Ленинградский пр-т, 53,
комн. 5.9**Телефон:** 8 (499) 553-10-84
(вн. 10-84).
E-mail: uprnauki@mail.ru**Отдел подписки:**
тел./факс: 8 (499) 553-10-71
(вн. 10-80),
e-mail: sfmihajlova@fa.ru
С.Ф. МихайловаПодписано в печать
29.03.2023Формат 60 × 84 1/8
Объем 13,5 п. л.
Заказ № 338Отпечатано
в отделе полиграфии
Финансового университета
(Москва,
Ленинградский пр-т, 51)© Финансовый университет,
2023Письменное согласие
редакции при перепечатке
материалов издания,
а также ссылки при
цитировании на журнал
Управленческие науки /
Management Sciences
обязательны.**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ***Клейнер Г.Б.***Системная парадигма как теоретическая основа стратегического
управления экономикой в современных условиях 6***Ряховская А.Н.***Экономика России: вызовы, направления нивелирования
их негативного воздействия. 20****ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ***Абрамов В.И., Андреев В.Д.***Совершенствование методики оценки индекса цифровой зрелости
регионов России с учетом аспектов второго и третьего этапа цифровой
трансформации ГМУ на основе зарубежного опыта 32***Еремин С.Г.***Правовое обоснование предупреждения коррупционных рисков,
связанных с участием государственных гражданских служащих
в управлении коммерческими организациями. 47****УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ***Жданов Д.А.***Онтогенез человеческого капитала предприятия. 54****ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
В УПРАВЛЕНИИ***Трофимов С.Е.***Государственное регулирование нефтегазового комплекса
в условиях цифровизации мировой экономической системы 71****УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ***Солнцев И.В.***Применение сбалансированной системы показателей и модели
«затраты-выгоды» в оценке социальных проектов 83****ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ***Дволучанский И.В.***История управленческой мысли в работах российских авторов:
сущностные характеристики предмета исследования истории
управленческой мысли 95****КОНГРЕССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ****XXIII Международная конференция по Истории управленческой
мысли и бизнеса «Учения об управлении организациями:
прошлое, настоящее, проблемы» 106**

THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT*Kleiner G.B.***System Paradigm as a Theoretical Basis for Strategic Economic Management in Modern Conditions 6***Ryakhovskaya A.N.***The Russian Economy: Challenges and Ways for Leveling and Mitigation of their Negative Impact 20****STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT***Abramov V.I., Andreev V.D.***Improving the Methodology for Assessing the Digital Maturity Index of Russian Regions, Taking into Account Aspects of the Second and Third Stages of Digital Transformation of PMA Based on Foreign Experience 32***Eremin S.G.***Legal Justification for the Prevention of Corruption Risks Associated with the Participation of State Civil Servants in The Management of Commercial Organizations 47****PERSONNEL MANAGEMENT***Zhdanov D.A.***The Ontogenesis of Human Capital in an Enterprise 54****INFORMATION AND DIGITAL TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT***Trofimov S.E.***State Regulation of the Oil and Gas Complex in the Conditions of Digitalization of the World Economic System 71****PROJECT MANAGEMENT***Solntsev I.V.***Application of the Balanced Scorecard and the Cost-Benefit Model for Evaluate of Social Projects 83****THE HISTORY OF MANAGEMENT THOUGHT***Dvoluchanskij I.V.***History of Management Thought in the Works of Domestic Authors: Essential Characteristics of the Subject of Study in the History of Management Thought 95****CONGRESSES, CONFERENCES, SEMINARS****XXIII International Conference on the History of Management Thought and Busines “Doctrines of Management: Past, Present, Problems” . . . 106****Management Sciences**

Vol. 13, No. 1, 2023

Editor-in-Chief:
N.M. AbdikeevHead of Scintific Journals
Editorial Department:
V.A. ShadrinManaging Editor:
A.M. PeresyphkinaDesign, make up:
S.M. VetrovProofreader:
S.F. MikhaylovaTranslator:
V.I. TimoninaReference Manager:
V.M. Alekseev**Editorial office address:**
125993, GSP-3,
Moscow,
Leningradskiy prospekt, 53,
room 5.9**Tel.: 8 (499) 553-10-84**
(internal 10-84).
E-mail: uprnauki@mail.ru**Subscription department:**
tel.: +7 (499) 553-10-71
(internal 10-80),
e-mail: sfmihajlova@fa.ru
S.F. MihaylovaSigned for press on
29.03.2023
Format 60 × 84 1/8
Length 13,5 p. s.
Order № 338Printed in the Publishing
House of the Financial
University
(51, Leningradsky prospect,
Moscow)© **Financial University, 2023**Editorial body written
consent for edition
materials reprinting
as well as quotation
references to the journal
“Managerial Sciences”
are binding.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19

УДК 338.24.01(0.45)

JEL O10, M38

Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях

Г.Б. Клейнер

Центральный экономико-математический институт РАН, Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

В условиях турбулентности мировой и национальной экономики, возрастающих сложностей взаимодействия последней со странами западного мира необходимо расширение сферы и повышение эффективности стратегического управления (СУ) организациями на всех уровнях народного хозяйства. Теоретическое обоснование СУ, его связь с теориями организации, фирмы, промышленного развития и т.п. с учетом специфики российской экономики разработаны недостаточно. Особую актуальность в этих условиях приобретает формирование теоретико-методологической базы развития и имплементации стратегического управления отечественной экономикой. В русле решения данной задачи в статье обосновывается целесообразность применения системной парадигмы в качестве теоретической и мировоззренческой основы для разработки целей, методов и средств стратегического управления организациями; раскрывается ее сущность как совокупности системных методов восприятия, познания и преобразования экономики, включая экономическую теорию, хозяйственную практику, экономическую политику и управление экономикой. Автор показывает роль СУ как фундамента и источника коэволюционного развития системы планирования экономики, включая стратегический, календарный и операционный менеджмент; обосновывает потребность в современных типах стратегического управления, опирающихся на неколичественные (качественные) целевые характеристики предметной области и ориентированных на управление ценностной, духовной и интеллектуальной сферами организации. В качестве нового компонента теоретической базы стратегического управления выдвигается теория спиральной эволюции систем, синтезирующая концепции их линейного последовательного (как смены доминирующих ценностных ориентиров) и циклического развития (как чередования четырех фаз доминирования объектного, средового, процессного и проектного комплексов). **Теоретическая значимость** представленных разработок связана с развитием и углублением системного подхода в экономических исследованиях. **Практическая ценность** состоит в обосновании целесообразности расширения сферы стратегического управления с использованием системного инструментария повышения эффективности и координации управления на всех уровнях экономики.

Ключевые слова: системная парадигма; системное мировоззрение; стратегическое управление; планирование; теория спиральной эволюции; системный анализ; социальное лидерство; экономическая система

Для цитирования: Клейнер Г.Б. Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях. *Управленческие науки*. 2023;13(1):6-19. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19

ORIGINAL PAPER

System Paradigm as a Theoretical Basis for Strategic Economic Management in Modern Conditions

G.B. Kleiner

RAS Central Economic-Mathematical Institute, Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

In the context of the turbulence of the global and national economy and the growing complexity of the interaction of the Russian economy with the Western world, it is necessary to expand the scope and improve the efficiency of organizations' strategic management at all levels of the economy. Theoretical substantiation of strategic management, its connection with the theory of organization, the theory of the firm, the theory of industrial development and other theories also taking into account the specifics of the Russian economy are not sufficiently developed. In this regard, the formation of a theoretical

© Клейнер Г.Б., 2023

and methodological basis for the development and implementation of strategic management of the domestic economy is of particular relevance. The article substantiates the expediency of using the system paradigm as a theoretical and ideological basis for developing goals, methods and means of strategic management of organizations. The essence of the system paradigm is revealed as a set of systemic methods of perception, cognition and transformation of the economy, including economic theory, economic practice, economic policy and economic management. The role of strategic management as a foundation and source of co-evolutionary development of the economic planning system, including strategic, calendar and operational management, is shown. The necessity and development of new types of strategic management based on the subject area's non-quantitative (qualitative) target characteristics and focused on managing the organization's value, spiritual and intellectual spheres are substantiated. As a new component of the theoretical basis of strategic management, the theory of systems' spiral evolution is put forward, synthesizing the concept of linear sequential development of the system. According to this approach, the system is viewed as a change in the dominant value orientations and the concept of cyclic development of the system as the alternation of four phases of the dominance of the object, environment, process and project system's complexes. The **theoretical significance** of the presented developments is associated with the evolution and deepening of a systems approach in economic research. The **practical value** lies in substantiating the feasibility of expanding the scope of strategic management using systemic tools to improve the efficiency and coordination of management at all levels of the economy.

Keywords: system paradigm; system worldview; strategic management; planning; theory of spiral evolution; systems analysis; social leadership; economic system

For citation: Kleiner G.B. System paradigm as a theoretical basis for strategic economic management in modern conditions. *Management sciences*. 2023;13(1):6-19. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19

ВВЕДЕНИЕ

Термин «системная парадигма» вошел в экономическую литературу в 90-х гг. прошлого века, в период перестройки экономического уклада стран социалистического лагеря и геополитической структуры мировой экономики в целом [1, 2]. Введение нового понятия преследовало три основные цели. Во-первых, отразить сложность и неоднородность возникающих в то время экономических явлений; во-вторых, внести определенный порядок в корпус концепций дескриптивных экономических теорий; в-третьих, систематизировать арсенал инструментов регулирования экономики, пригодных для управления в условиях турбулентности. Применение системной парадигмы вносило также определенность в классические антитезы «часть — целое», «элемент — система», «индивидуум — коллектив» и т.п.; ее фундаментальные положения, выдвинутые в пионерной публикации Я. Корнаи [1], неоднократно обсуждались, корректировались и дополнялись в ряде последующих работ [3–8].

Развитие теоретической базы системной парадигмы и расширение спектра ее применения в сфере управления, в том числе в таких областях, как стратегическое планирование, менеджмент, системотехника, реорганизация предприятий, формирование экосистем и т.д., активно происходят и в наши дни [9, 10]. Ключевые проблемы, связанные с повышением адекватности системной парадигмы (как теоретического основания) и эффективности методов системного регулирования, были отражены в [11]. За время,

прошедшее после этой публикации, отечественная и мировая экономика претерпели очередные радикальные изменения. Мир снова находится в состоянии турбулентности и неопределенности. Уместно ли применение системной парадигмы в экономических исследованиях при формировании экономической политики, выборе управленческих и хозяйственных решений в такой период?

В данной статье мы даем однозначно утвердительный ответ на этот вопрос и показываем, что использование разработанных в последнее время системных концепций с учетом опыта решения прикладных задач регулирования экономики создает прочную надежную платформу для распространения системной парадигмы со сферы экономической теории на экономическую политику, управление экономикой и хозяйственную практику. Проникновение системного мировоззрения в различные области экономики в сочетании с принципами стратегического управления способно не только повысить ее эффективность и сократить непроизводительные затраты, но и предотвратить или ослабить последствия кризисов в социально-экономическом развитии страны в средне- и долгосрочной перспективе. Системная парадигма опирается, в свою очередь, на системное экономическое мировоззрение и системную экономическую теорию (играющую роль интегратора таких направлений, как неоклассика, институционализм, эволюционная теория). Научно-методологический комплекс, включающий системное мировоззрение, системную парадигму

и системное стратегическое управление, должен стать основой регулирования экономики в современных условиях.

СИСТЕМНАЯ ПАРАДИГМА В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ, УПРАВЛЕНИИ И ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

Экономика представляет собой, как известно, широкоформатное многоярусное и многомерное явление. Каждый участник экономической деятельности непосредственно или косвенно соприкасается с работой тех или иных хозяйствующих субъектов, имеет сведения о ценах и других характеристиках товаров и услуг, об особенностях экономического климата, планах руководства по реализации различных проектов и т.п. Есть у такого участника (экономического агента) и определенные, а иногда и смутные представления об устойчивом влиянии одних экономических процессов или решений на другие. Значимая часть экономики остается при этом за границами чувственного, информационного или аналитического восприятия агента (неважно, идет ли речь о лице физическом, юридическом или органе управления). Суммируя информацию о видимой стороне функционирования экономики и умозрительные представления о невидимой стороне, агент формирует свое мировоззрение, на фоне которого принимает поведенческие или управленческие решения, осуществляет трансакции, строит планы и вырабатывает оценки. Социальный и экономический опыт, психологические профили, вкусовые предпочтения агентов, а также ракурсы, под которыми они видят различные стороны экономической действительности, сугубо индивидуальны.

К числу субъективных характеристик восприятия экономики можно отнести также представления о регулярности или, наоборот, сингулярности тех или иных процессов ее развития [12, 13]. Опора на регулярность отвечает мнению о непрерывности развития экономики в целом и относительно автономных фрагментов. Напротив, концепция сингулярности акцентирует внимание на дискретных разрывах во времени и/или пространстве. В зависимости от мировоззренческого выбора в пользу регулярности или сингулярности экономический агент планирует и осуществляет свою деятельность, определяя цели и горизонты. В качестве принципала он, соответственно, регламентирует управленческие установки для административно подчиненных ему лиц.

Согласование указанных индивидуальных характеристик восприятия экономики представляет собой сложную социально-психологическую задачу, над решением которой работают специалисты в таких сферах, как информационно-коммуникационные и социально-политические технологии и т.д. Адекватность и сбалансированность отдельных элементов экономического мировоззрения служит важнейшим фактором управляемости общества и целенаправленности его движения. Активизация этого фактора зависит от многих составляющих, среди которых первую скрипку играет экономическая теория. В том или ином виде знакомство с экономической теорией, как отмечал Дж. Кейнс, обнаруживает практически каждый участник экономической деятельности независимо от того, является ли он субъектом или объектом управления: «Практики, которые считают себя совершенно неподверженными интеллектуальным влияниям, обычно являются рабами идей какого-нибудь экономиста прошлого» [14].

Перечень относительно самостоятельных фрагментов пространства экономической теории весьма широк ввиду различий в предметной области, исходных предпосылках, целях и результатах применения. Группировка этих теорий по предпосылкам и методологии приводит к понятию парадигмы и парадигмальной структуры экономической теории [15–20].

Принципы системной парадигмы впервые были сформулированы в работах [1, 3]. Основными являются следующие:

- 1) изучение системы в целом. При этом учитываются взаимосвязи между системой и ее частями;
- 2) исследования имеют комплексный характер и не сводятся к какой-либо частной дисциплине (экономике, социологии, политологии);
- 3) внимание исследователей концентрируется на постоянно действующих институтах (период функционирования которых не ограничен), а не на отдельных событиях и процессах;
- 4) исследователь дает событиям и процессам историческое объяснение (устанавливает их причинно-следственные связи);
- 5) индивидуальные предпочтения являются продуктом системы (изменяется система — изменяются предпочтения);
- 6) исследователи концентрируют свое внимание на значимых изменениях, происходящих в системах, глубоких трансформациях одних систем в другие;

7) каждая система имеет специфичные, свойственные только ей внутренние недостатки;

8) то или иное свойство одной системы объясняется путем его сравнения с аналогичным свойством другой. Таким образом, сравнение является наиболее типичным методом, используемым в рамках системной парадигмы.

Системный подход обусловлен необходимостью в:

- более высоком уровне обобщения (абстракции) по сравнению с неоклассической экономикой;
- системе категорий, удовлетворяющей требованиям аддитивности основных объектов анализа относительно операции соединения (объединения). В традиционной экономической теории соединение агентов не есть агент, объединение цен не есть цена, объединение акций не есть акция и т.п. В системной экономике объединение систем есть система, объединение объектов — объект, проектов — проект, процессов — процесс, сред — среда;

- единой теории, преодолевающей ограниченность каждого из традиционных направлений: неоклассического, институционального, эволюционного. Имеется в виду, что для неоклассического направления характерна «расщепленность» между макро- и микроуровнями; для институционального — отсутствие общепринятой теории институциональной динамики, т.е. концентрация внимания на горизонтальных взаимодействиях в ущерб вертикальным (по времени); для эволюционного — концентрация внимания на вертикальных межпериодных взаимодействиях в ущерб горизонтальным пространственным связям.

В системной парадигме предметная область исследования/управления представляется в виде популяции взаимодействующих и трансформирующихся социально-экономических систем.

В настоящее время в ортодоксальной экономической теории наиболее известны три базовые парадигмы, различающиеся точками зрения на состав ведущих факторов развития экономики: *неоклассическая парадигма*, согласно которой ими служит поведение экономических агентов, стремящихся к повышению своего благосостояния; *институциональная парадигма*, в соответствии с которой ведущая роль в экономике отдается социально-экономическим институтам; *эволюционная парадигма*, где движущей силой считается процесс адаптации популяции экономических агентов к изменению экономических условий при сохранении каждым

из агентов генетических инвариантов механизмов принятия поведенческих решений.

В последнюю четверть века в один ряд с перечисленными встает *системная парадигма*, в рамках которой экономические объекты, социально-экономические процессы, экономические среды, включая институты и инновационные проекты (новшества) в сфере технологии и организации производства, рассматриваются в едином ключе как различные виды экономических систем, признающихся основными единицами анализа. Под экономической системой понимается относительно устойчивая в пространстве и во времени группировка экономических объектов, а также процессов, проектов и сред, обладающая свойствами внешней целостности и внутреннего разнообразия. Динамика здесь возникает как результат взаимодействия, трансформации и реорганизации таких систем. В системной парадигме, таким образом, интегрируются основные черты неоклассической (объектной), институциональной (средовой) и эволюционной (процессно-генетической) парадигм.

Существенным является различие парадигм в части соотношения «регулярность — сингулярность». В рамках неоклассической сингулярность может возникать в результате сочетания траекторий множества функционирующих агентов. Подобно тому, как одновременное скопление пассажиров парохода у одного из бортов способно стать причиной опрокидывания судна, случайное сочетание неблагоприятного развития множества автономных объектов может привести к экономическому коллапсу и фатальному расстройству регулярности. На платформе институциональной экономики шансы спонтанного нарушения регулярности должны расцениваться как низкие, поскольку совокупность действующих в обществе институтов представляет собой тесно переплетенную структуру, в которой изменения конкретных элементов будут демпфироваться за счет взаимосвязей с другими. Тем не менее нарастание противоречий в институциональной сфере может повлечь за собой революционный сдвиг, доминирование одной группы институтов и дезавуирование другой. Маловероятно возникновение сингулярности и в условиях приверженности к эволюционной парадигме в силу действия закона сохранения генетических оснований, лежащего в основе принятия решений экономическими агентами. В системной парадигме «точка сингулярности» инкорпорируется внутрь той или иной системы, где

автоматически перерождается в «точку регулярности». Данная парадигма в экономической политике предполагает взаимосвязанность плановых установок в пространстве и во времени. Иными словами, региональные экономические решения должны иметь общую стратегическую основу и быть увязаны между собой на всей территории данной страны; во временном аспекте применение системной парадигмы означает преемственность решений и возможность информационного доступа к тем из них, что были приняты в средне- и долгосрочной ретроспективе. Системная парадигма требует: по отношению к конкретным методам управления — координации управленческих решений в кратко- и среднесрочном периодах, а также в разных сферах социально-экономического пространства; на уровне хозяйственной практики — согласования системы норм, стандартов, регламентов и предписаний, обеспечивающих развитие страновой экономики как единого народнохозяйственного комплекса (см. рисунок). В целом имплементация данной парадигмы предполагает высокую степень координации всех четырех базовых типов экономических систем: объектов, проектов, процессов и сред.

В свете использования системной парадигмы одной из основных задач управления следует считать поиск в предметной области и идентификацию систем как относительно устойчивых и целостных образований, для которых могут быть применены системные методы регулярного управления. Такие образования следует отличать от несистем — неустойчивых группировок объектов и процессов, а также от предсистем — временных группировок, допускающих целенаправленное преобразование в системы.

Распространение системной парадигмы на все пространство отечественной экономики требует решения масштабных задач и, по сути дела, предполагает кардинальную реконструкцию четырех основных национальных подсистем: инновационной системы, системы стандартов, системы статистики, системы планирования, в которых необходима филигранная дозировка пропорций, рыночных, административных и ментальных механизмов функционирования с целью избежания конфликта интересов между индивидуальными, групповыми, региональными и ведомственными игроками. Ведущей среди этих систем в настоящее время должна стать национальная система планирования, ядром которой будет система стратегического планирования.

СИСТЕМНОЕ МИРОВОЗЗРЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Согласно классическим представлениям, восходящим к А. Файолю, управление включает в себя планирование, организацию, распоряжение, координацию и контроль [21]. Стратегическое управление отличается от общего ориентацией на принятие стратегических, т.е. имеющих высокую значимость в текущем и перспективном периоде и необратимый характер решений в указанных выше сферах. Соответственно, необходимыми компонентами такого управления являются: стратегическое планирование; структурная организация предметной сферы управления; формирование и реализация стратегических распоряжений; система механизмов координации и взаимодействия автономных объектов управления. Отдельную сферу стратегического управления представляет собой стратегический контроль, т.е. анализ исполнения стратегических планов, а также организационных и функциональных стратегических решений.

В структуре общего управления стратегическое играет роль фундамента, на котором базируются другие виды планирования, в том числе тактическое, операционное, календарное, которые объединяются в единую систему. Ее построение невозможно без распространения и согласования среди участников экономической и управленческой деятельности системного мировоззрения, возникающего как результат органического синтеза общеэкономического мировоззрения и системной парадигмы. Через призму такого мировоззрения, обращенного на теорию, политику, управленческую и хозяйственную практику, формируется единый образ экономики как целостной подсистемы общества. Стратегический подход в данном контексте практически тождествен системному, поскольку учитывает все существенные агрегированные факторы как пространственного, так и временного характера. Системное мировоззрение реализуется в виде представления экономики как популяции различных по масштабу, структуре и функциям экономических систем, дислоцированных и взаимодействующих в различных областях пространственно-временного континуума. Свойство и особенности социально-экономического пространства при таком подходе определяются характеристиками размещенных в нем экономических систем и, в свою очередь, обуславливают особенности размещенных в нем систем. При таком подходе иерархия масштабов экономических страт (макро-,



Рис./ Fig. Воздействие системной парадигмы на базовые составляющие экономики /
The impact of the systems paradigm on the basic components of the economy

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

мезо-, микро-, нано-) не влечет за собой однозначного влияния верхнего уровня на нижние. Наоборот, в рамках системного мировоззрения указанные стра- ты являются в определенном смысле равноправными. Так что влияние «сверху — вниз» сочетается с влиянием «снизу — вверх». Социально-экономическое пространство предполагается изотропным как по вертикали, так и по горизонтали. Это свойство можно охарактеризовать как «принцип пространственной изотропности». В рамках системного мировоззрения необходимо отметить еще один принцип — антропо- ности, согласно которому изучение экономических явлений проводится с точки зрения некоего наблюдателя (в социогуманитарных исследованиях — так называемого общественного наблюдателя, способ- ного к восприятию системных характеристик как внутреннего состояния, так и внешнего положения системы). Благодаря этому принципу мы можем согласовать объективное содержание и субъектив- ное восприятие окружающей действительности, обеспечить единство внутреннего духовного мира человека [22, 23]. Сочетание принципов изотропности и антропоности вплотную подводит нас к концеп- ции биосферы В.И. Вернадского, согласно которой свойства социально-экономического пространства определяются размещением и взаимодействием объектов не только неживой (экономических благ), но и социальной (организаций) и живой приро- ды (человека). Применительно к экономике здесь подчеркивается значение *наноэкономики* как слоя,

в наибольшей степени испытывающего влияние человека. В итоге системное мировоззрение позво- ляет охватить все существенные для экономической деятельности компоненты и аспекты экономического пространства.

Роль стратегического управления не ограничи- вается функциями фундамента. Скорее, оно служит почвой, составляющей основу для органического соединения всех видов планирования и страте- гического управления, базирующегося на таком планировании. В современных условиях с учетом турбулентности социально-экономической среды как на мировом, так и на национальном уровне, стратегические установки, произрастающие на почве системного стратегического планирования, должны пронизывать все его уровни и направления и стать его своеобразной идеологией.

Фактически речь идет о стратегическом систем- ном мировоззрении, которое необходимо распро- странить на всех участников и организаторов эконо- мической деятельности в национальном масштабе. Это означает, что существующее экономическое мировоззрение населения (внедренное в связи с начатым в конце 1980-х гг. движением к рыноч- ной экономике) следует подвергнуть серьезной ре- конструкции. Присущий данному мировоззрению временной горизонт планирования ограничивался краткосрочным периодом, а пространственный — благосостоянием небольшой группы, состоящей из индивида и нескольких близких родственников

или друзей. Такое локальное мировоззрение было характерно для «экономики физических лиц» [24]. Впоследствии в круг экономического мировоззрения индивида, точнее, в его периферическую часть, вошли руководители предприятия или организации, работником которой он является, и лишь в относительно небольшом числе случаев в его поле зрения включается все предприятие, с которым данный индивид тесно аффилирован. Между тем системное мировоззрение предполагает ориентацию на достижение успеха не только данной компании, но и целой группы взаимосвязанных предприятий и иных экономических систем, а стратегическое системное мировоззрение распространяет эту ориентацию на средне- и долгосрочный периоды.

Предметом стратегического управления, таким образом, становится не одна организация, а состоящая из них некоторая относительно устойчивая группа, по сути дела, ограниченная экосистема. Ее отличие от обычной заключается в том, что состав последней является, как правило, неопределенным и нестабильным, в то время как ограниченная экосистема представляет собой группировку организаций с фиксированным членством и добровольным делегированием прав стратегического управления некоему специализированному управленческому центру.

ОСОБЕННОСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Характерной особенностью стратегического управления служит восприятие организации как целостной системы, развивающейся во времени и в пространстве. При таком управлении соединяются пространственно-временной, программно-целевой и прогнозно-аналитический подходы. Стратегическое планирование отличается от долгосрочного и среднесрочного, поскольку опирается на сценарный подход к описанию внутренней и внешней среды организации. Сценарий описывает функционирование экономической системы в законченном виде, т.е. без привлечения новых факторов, возникающих в процессе ее деятельности и неизвестных при составлении сценария. Иными словами, стратегический план является замкнутым в том смысле, что содержит полный перечень и уровни факторов, влияющих на работу компании в планируемом периоде. Это требование ограничивает горизонт планирования: он совпадает с про-

межутком времени, на который распространяется сценарий. Горизонт стратегических разработок определяется, таким образом, не априорно задаваемым сроком планирования (три года, пять или шесть лет и т.п.), а наступлением «стратегических событий» — существенных изменений внешних обстоятельств или внутренней среды организации, выходящих за рамки сценария; в этом случае стратегия должна корректироваться. В целом в стратегии предприятия концентрируется влияние его различных внутрифирменных и внешних сил; начальных и конечных условий планового периода; целевых установок; ресурсных возможностей и способностей.

Стратегическое управление, в отличие от общего менеджмента, имеет этапный характер, что связано с ограниченностью периода действия стратегии объекта. Пересмотр последней нарушает непрерывность стратегического управления, однако сохраняет преемственность принципов общего менеджмента. Полная смена управленческой парадигмы допустима лишь в случаях нарушения идентичности управляемого объекта, например кардинального изменения его миссии в рыночной, корпоративной или административной среде. Стратегическое планирование противостоит также адаптивному, в основе которого лежит реактивное поведение организации.

В XXI в. основным видом управления станет стратегическое, т.е. основанное на стратегическом планировании и прогнозировании. Причина заключается в действии ряда объективных и субъективных факторов. К числу первых относятся развитие сетевой экономики, расширение масштабов производства сложных наукоемких продуктов с длительным сроком изготовления, повышение плотности и прозрачности экономической среды, развитие ИКТ, ускорение НТП и др. Субъективные факторы связаны с появлением новой генерации управленцев, изучавших стратегический менеджмент в рамках обязательных программ высшего образования; принятием законодательных и нормативных актов, предписывающих разработку стратегий; переносом центров принятия ряда стратегических решений за границы предприятия и т.д.

Следует при этом ожидать расширения пространственно-временных границ объекта стратегического управления. Его место (заменив компании и фирмы) займет экосистема — пространственно локализованный комплекс неконтролируемых иерархически организаций, бизнес-процессов, инновационных

проектов и инфраструктурных систем, взаимодействующих между собой в ходе создания и обращения материальных и символических благ и ценностей, способный к длительному самостоятельному функционированию за счет кругооборота указанных благ и систем [25]. Задача стратегического управления экосистемами заключается в достижении оптимального баланса между влиянием отдельных членов популяции, инвестиционных проектов, логистических процессов в условиях наиболее благоприятной для этого межфирменной среды. В этих целях значимую часть усилий менеджмента будут составлять решения, направленные на «выравнивание» возможностей отдельных компонент экосистемы влиять на стратегию экосистемы, что может быть реализовано с помощью развития внутрифирменных и внутриэкосистемных кооперационных взаимоотношений [26].

Опора на системную парадигму как основу современного стратегического управления организацией приводит к необходимости расширения арсенала его концептуальных средств. К числу этих новых направлений относятся следующие:

1. *Ориентирное управление.* Базируется на качественных характеристиках (ориентирах) будущего состояния организации, ее положения в рыночном и деловом окружении. Включает в себя деятельность по формированию и реализации ориентирной стратегии организации. Развитие ориентирного управления находится в русле расширения модельного инструментария стратегического управления. Такое расширение связано с вовлечением в процессы управления ресурсов, имеющих главным образом качественное измерение, в том числе человеческого, социального, институционального и интеллектуального капиталов и др. [27].

Ответственность за организацию ориентирного управления ложится на инспиративного лидера организации (см. ниже).

2. *Анималистское управление.* Системная парадигма и основанное на ней стратегическое управление предполагают наличие в составе объекта управления некоего интегрирующего компонента, обеспечивающего координацию различных направлений деятельности. Ориентируясь на представление организации как сферы взаимодействия материальных, духовных, познавательных и созидательных процессов (онтология, идеология, гносеология, праксеология), мы можем говорить о «душе» экономической системы как движущей силе, координирующей намерения, действия и соответствующую реакцию внутренней

и внешней среды [28–30]. В зависимости от особенностей предприятия оно демонстрирует более или менее амбициозное поведение на рынке, большую или меньшую согласованность намерений и действий, испытывает более или менее обоснованные ожидания относительно реакции рынка на свою деятельность и т.п. Можно говорить о своеобразном резонансе «души» организации и души руководителя: по факту наличия или отсутствия взаимодействия возможны прогнозы относительно эффективности работы компании под руководством данного индивидуума.

Основной корпус литературы по менеджменту содержит огромное число рекомендаций по управлению различными аспектами деятельности организаций. Тема существования единой движущей силы, обеспечивающей целостность и идентичность компании, находится за пределами менеджериального мейнстрима. В условиях турбулентности рыночной и внутрифирменной среды управление «душой» организации (так называемое «анималистское управление») должно стать ключевым направлением стратегического управления. Предметом такого управления является не только влияние «души» на координированное поведение предприятия, его подразделений и участников, но и ее развитие как концентрированного выражения агрегированных целей и возможностей организации.

Реализация анималистского управления входит в сферу ответственности духовного лидера организации.

3. *Интеллектуальное управление.* Под интеллектуальным мы понимаем стиль управления, основанный на ведущей роли интеллектуальных работников в современной экономике. В [31] обоснована новая структуризация социального пространства компании в виде четырех социальных полей: поля влияния интеллектуального лидера; инспиративного лидера; культурного лидера; духовного лидера. При этом первый отвечает за реализацию миссии организации и устанавливает в целом состав производимых ею благ; второй руководит распределением заданий внутри нее; культурный лидер определяет технологию производства и реализации благ; духовный лидер формирует и формулирует высшие цели функционирования организации в социально-экономическом пространстве. Процессы развития информационно-компьютерных технологий, цифровизации экономики, повышения науко- и интеллектоемкости производства выдвигают интеллектуальное лидерство на роль флагмана. При этом появляется

возможность обеспечить рефлексию управления, т.е. фиксацию и анализ данных о взаимной зависимости действий — управляющей и управляемой подсистем в организации. Недостаток такой рефлексии порождает расслоение рабочего коллектива и в конечном счете снижает ее эффективность. По мере усиления общей интеллектуализации экономики в XXI в. степень и глубина рефлексивности управления будут возрастать [32, 33]. Особое значение это имеет для стратегического управления, наиболее чувствительного к разрыву между принимаемыми решениями и их реализацией.

Главным действующим лицом в развитии интеллектуального управления организацией должен стать ее интеллектуальный лидер.

ТЕОРИЯ СПИРАЛЬНОЙ ЭВОЛЮЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Совокупность характеристик объекта стратегического управления складывается из двух составляющих: первая определяет его внутреннее состояние; вторая — внешнее положение в различных подпространствах социально-экономического пространства по сравнению с другими аналогичными структурами. Обычно стратегическое управление ориентируется главным образом на вторую — так, для организаций часто ставится задача занять определенное место в том или ином рейтинге, войти в состав той или иной лидирующей группы, завоевать определенное положение в цепочках добавленной стоимости и т.п. Между тем основной целью стратегического управления должно быть качественное улучшение внутреннего состояния объекта, расширение его собственных возможностей для обеспечения конкурентоспособности, устойчивого функционирования во времени и в пространстве. (Выбор между ориентацией на улучшение состояния или улучшение положения объекта, по сути дела, аналогичен выбору между «быть» и «казаться»; стратегическое управление должно быть нацелено главным образом на «быть», в то время как другие виды планирования — на «казаться»).

Внутреннее состояние объекта управления и его положение во внешнем социально-экономическом окружении тесно связаны между собой. В [34] их отношение определено как двойственное. Поскольку внешнее положение объекта зависит от большого числа слабо управляемых конъюнктурных факторов, основной фокус стратегического управления должен

быть направлен на улучшение внутреннего наполнения. Поэтому переход на всех уровнях страновой экономики к стратегическому управлению позволит не только улучшить текущие экономические показатели деятельности, но и — и это основная цель — перевести предприятия на более высокий уровень организации функционирования.

Согласно теории спиральной динамики К. Грейвза, Д. Бека и К. Кована [35–37], развитие социально-экономической системы происходит путем направленного изменения доминирующей в рамках данного объекта системы ценностей, которая определяет мировоззренческие, целевые и поведенческие установки членов организации, причем эта смена происходит однонаправленно по восходящей линии, ведущей от относительно простых систем к более сложным. В [37, 38] содержится описание восьми ценностных уровней, последовательно отражающих всеобщую направленную эволюцию социально-экономических систем, развитие которых несет на себе отпечаток общей динамики ценностных стадий: в отдельный период времени управляемый объект, пройдя предшествующие, фиксирует свое состояние на той или иной следующей достигнутой стадии. Во внутреннем пространстве каждой системы, таким образом, формируется напластование частей (слоев), отражающих градацию ценностей от самой простой до максимально допустимой. Цель стратегического управления развитием объекта состоит в переходе к более совершенному уровню ценностной системы по сравнению с пройденными. Отметим, что в силу действия закона двойственности (между внутренним наполнением и внешней средой) повышение ценностного уровня объекта будет сопровождаться повышением ценностного уровня окружения. Имеет место и обратное влияние.

Традиционно эти уровни обозначаются путем присвоения каждому из них определенного цвета: от бежевого (низший) до бирюзового (высший) [37, 38]. Для каждого уровня организационная модель управления объектом может быть содержательно охарактеризована как с точки зрения наличия или отсутствия иерархии в его организационной и управленческой структуре, так и с позиции таких особенностей иерархий, как жесткость и мягкость, ригидность и гибкость, устойчивость и лабильность и т.п.

В [39] на основе анализа тенденций развития ценностных систем был расширен перечень известных моделей функционирования организации за счет

новой, перламутровой модели, способной вовлечь в деятельность компании дополнительные резервы, необходимые для повышения ее конкурентоспособности и эффективности. В перламутровых предприятиях достигается наивысшая форма согласования формальных структур и неформальных институтов, гуманистической ориентации управления и эффективной цифровизации производства, иерархической формы управления и партисипативной демократии и т.п. [40]. Последовательность стадий формирования социально-экономических систем теперь содержит 9 уровней — от бежевого до перламутрового.

Линейное развитие объекта, связанное с переходом от одной ценностной системы к другой, как показано в [41, 42], происходит циклически; это связано со сменой лидерства в группе из четырех базовых подсистем: объектной, средовой, процессной и проектной. В зависимости от того, какая из них доминирует в данном периоде, формируется то или иное экономическое мировоззрение участников деятельности организации: объектное сконцентрировано на роли и месте данного предприятия в корпоративном сообществе; средовое акцентирует внимание на особенностях внутреннего климата и инфраструктуры; процессное сосредоточено на внутриорганизационных процедурах информационного, логистического и регулятивного характера; проектное мировоззрение сфокусировано на инициации новшеств и изменений. Цикл смены лидерства осуществляется, как правило, в виде последовательности фаз: объектная — средовая — процессная — проектная — объектная; ориентация на ту, которая доминирует в данный момент, может служить мощным средством консолидации персонала предприятия для решения актуальных задач стратегического управления: если целевые ориентиры управления построены с учетом доминирующего в данный период мировоззрения коллектива, их реализация существенно облегчается. В противном случае сопротивление участников может стать тормозом на пути воплощения стратегии.

В целом опора на системную парадигму, представляющую объект управления в виде экономической системы, развивающейся линейно от элементарных ценностных представлений к сложным ценностным конструкциям и одновременно де-

монстрирующей циклическую смену типов мировоззрения, позволяет определить реальные цели и адекватные средства для решения задач стратегического управления.

ВЫВОДЫ

1. Начиная с середины 2010-х гг. стремление к решению задачи повышения стратегичности управления на всех уровнях становится в России трендом. На макроуровне эта проблема наиболее остро ощущается в периоды кризисов, однако именно в такие моменты управленческие механизмы оказываются недостаточно эффективными. Поддержание постоянной готовности институтов стратегического управления является ключевой составляющей системы экономической безопасности страны.

2. Переход к стратегическому управлению экономикой невозможен без существенного изменения экономическое мировоззрения участников и организаторов деятельности, т.е. переориентации его критериев успеха: с индивидуального (автономных социальных и экономических агентов) на общий (локальных экосистем, представляющих относительно устойчивые группы функционально зависимых и коэволюционно развивающихся социально-экономических единиц).

3. Системное экономическое мировоззрение, необходимое для объемной и многоуровневой имплементации стратегического управления, должно быть синтезировано на базе системной парадигмы, охватывающей экономическую теорию, политику, управление и практику. Индивидуализм, доминировавший как идеология в 1990-х — начале 2000-х гг., должен уступить место коллективизму, направленному на обеспечение устойчивого пространственно-временного развития на базе принципов ESG.

Арсенал стратегического управления должен быть расширен за счет применения таких моделей стратегического регулирования, как ориентирное, анималистское и интеллектуальное управление. В свою очередь, расширение и углубление теоретико-методологической базы стратегического управления потребует изменения структуры и содержания образовательных программ и курсов для студентов и аспирантов экономических специальностей.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Kornai J. The system paradigm. William Davidson Institute Working Papers Series. 1998;(278). URL: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/39662/wp278.pdf>

2. Van Rossem R. The world system paradigm as general theory of development: A cross-national test. *American Sociological Review*. 1996;61(3):508–527. DOI: 10.2307/2096362
3. Корнаи Я. Системная парадигма. *Вопросы экономики*. 2002;(5):4–23.
4. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия. *Вопросы экономики*. 2002;(10):47–69.
5. Клейнер Г.Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории. *Вопросы экономики*. 2013;(6):4–28. DOI: 10.32609/0042–8736–2013–6–4–28
6. Dosi D. Innovation, organization and economic dynamics: Selected essays. Cheltenham: Edward Elgar; 2000. 500 p.
7. Миджли Дж. Системная теория маргинализации и ее приложения для системного вмешательства. Системный анализ в экономике — 2020. Сб. тр. VI Междунар. науч.-практ. конф.-биеннале (Москва, 09–11 декабря 2020 г.). М.: Наука; 2021:54–57. URL: https://systemeconomics.ru/wp-content/uploads/plenarysession-1_54–57.pdf (дата обращения: 10.10.2022). DOI: 10.33278/SAE-2020.book1.054–057
8. Джексон М.К. Александр Богданов и современная теория систем. Системный анализ в экономике — 2020. Сб. тр. VI Междунар. науч.-практ. конф.-биеннале (Москва, 09–11 декабря 2020 г.). М.: Наука; 2021:36–39. URL: https://systemeconomics.ru/wp-content/uploads/plenarysession-1_36–39.pdf (дата обращения: 10.10.2022). DOI: 10.33278/SAE-2020.book1.036–039
9. Бузгалин А.В., Колганов А.И. Системный взгляд на экономику: позитивная критика методологии и теории Г.Б. Клейнера. *Экономическая наука современной России*. 2016;(4):43–64.
10. Гельцер Ю.Г. Основы предсказуемой экономики. Экономика в свете общей теории систем. М.: Ленанд; 2018. 352 с.
11. Клейнер Г.Б. Исследовательские перспективы и управленческие горизонты системной экономики. *Управленческие науки*. 2015;5(4):7–21.
12. Талеб Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. Пер. с англ. 2-е изд. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус; 2020. 736 с.
13. Chace C. The economic singularity: Artificial intelligence and the death of capitalism. Three Cs; 2016. 485 p.
14. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. Пер. с англ. М.: Прогресс; 1978. 458 с.
15. Kuhn T. The structure of scientific revolutions. Chicago, IL: University of Chicago Press; 1962. 210 p.
16. Кун Т. Структура научных революций. Пер. с англ. М.: Прогресс; 1977. 300 с.
17. Dosi G. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*. 1982;11(3):147–162. DOI: 10.1016/0048–7333(82)90016–6
18. Степин В.С. Научное познание и ценности техногенной цивилизации. *Вопросы философии*. 1989;(10):3–18.
19. Демьянков В.З. Термин парадигма в «родном» и «чужом» ареалах. Парадигмы научного знания в современной лингвистике. Сб. науч. тр. 2-е изд. М.: ИНИОН РАН; 2008:15–39.
20. Рыбачук М.А. Диалектика взаимодействия общенаучных и дисциплинарных парадигм (на примере естествознания и экономики). *Журнал экономической теории*. 2016;(1):114–122.
21. Файоль А. Общее и промышленное управление. Пер. с франц. М.: Центральный институт труда; 1923. 122 с.
22. Barrow J.D., Tipler F.J. The anthropic cosmological principle. Oxford: Clarendon Press of Oxford University Press; 1986. 736 p.
23. Рязанов В.Т. Понимание и истолкование в экономической науке: роль языка. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2008;(4):3–21.
24. Клейнер Г. От «экономики физических лиц» к системной экономике. *Вопросы экономики*. 2017;(8):56–74. DOI: 10.32609/0042–8736–2017–8–56–74
25. Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А. Развитие экосистем в финансовом секторе России. *Управленец*. 2020;11(4):2–15. DOI: 10.29141/2218–5003–2020–11–4–1
26. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017;43(1):39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451
27. Абдикеев Н.М., Гринева Н.В., Лосева О.В., Мельничук М.В. Развитие теории интеллектуального капитала в условиях цифровизации экономики. М.: Русайнс; 2022. 172 с.

28. Berry L.L. *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*. New York, NY: The Free Press; 1999. 288 p.
29. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру. Пер. с англ. М.: Добрая книга; 2006. 352 с.
30. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент. *Российский журнал менеджмента*. 2008;6(3):27–50.
31. Клейнер Г.Б. Социальное лидерство, расщепление власти и инклюзивное управление организацией. *Вопросы экономики*. 2022;(4):26–44. DOI: 10.32609/0042–8736–2022–4–26–44
32. Лефевр В.А. Рефлексия. М.: Когито-Центр; 2003. 496 с.
33. Лепский В.Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития. М.: Когито-Центр; 2010. 255 с.
34. Клейнер Г.Б. Принципы двойственности в свете системной экономической теории. *Вопросы экономики*. 2019;(11):127–149. DOI: 10.32609/0042–8736–2019–11–127–149
35. Graves C.W. An emergent theory of ethical behavior based upon an epigenetic model. 1959. URL: http://www.clarewgraves.com/articles_content/1959/1.html
36. Graves C.W. Levels of existence: An open system theory of values. *The Journal of Humanistic Psychology*. 1970;10(2):131–154. DOI: 10.1177/002216787001000205
37. Beck D., Cowan C. *Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell; 1996. 331 p.
38. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. Пер. с англ. М.: BestBusinessBooks; 2010. 424 с.
39. Клейнер Г.Б. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия. *Российский журнал менеджмента*. 2020;18(4):471–496. DOI: 10.21638/spbu18.2020.401
40. Куропаткина Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами в бирюзовых и перламутровых организациях. Стратегическое планирование и развитие предприятий. Мат. XXIII Всерос. симп. (Москва, 12–13 апреля 2022 г.). М.: ЦЭМИ РАН; 2022:68–72. URL: <https://symposium-cemi.ru/symp23-s1-18/> (дата обращения: 10.10.2022). DOI: 10.34706/978–5–8211–0802–9-s1–18
41. Клейнер Г.Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории (Часть 1). *Вопросы экономики*. 2015;(12):107–123. DOI: 10.32609/0042–8736–2015–12–107–123
42. Клейнер Г.Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории (Часть 2). *Вопросы экономики*. 2016;(1):117–138. DOI: 10.32609/0042–8736–2016–1–117–138

REFERENCES

1. Kornai J. The system paradigm. William Davidson Institute Working Papers Series. 1998;(278). URL: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/39662/wp278.pdf>
2. Van Rossem R. The world system paradigm as general theory of development: A cross-national test. *American Sociological Review*. 1996;61(3):508–527. DOI: 10.2307/2096362
3. Kornai J. System paradigm. *Voprosy ekonomiki*. 2002;(5):4–23. (In Russ.).
4. Kleiner G. System paradigm and enterprise theory. *Voprosy ekonomiki*. 2002;(10):47–69. (In Russ.).
5. Kleiner G. System economics as a platform for development of modern economic theory. *Voprosy ekonomiki*. 2013;(6):4–28. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042–8736–2013–6–4–28
6. Dosi D. *Innovation, organization and economic dynamics: Selected essays*. Cheltenham: Edward Elgar; 2000. 500 p.
7. Midgley G. A systems theory of marginalization and its implications for systemic intervention. In: *Systems analysis in economics — 2020. Proc. 6th Int. sci.-pract. conf.-biennale (Moscow, 09–11 December 2020)*. Moscow: Nauka; 2021:54–57. URL: https://systemeconomics.ru/wp-content/uploads/plenarysession-1_54–57.pdf (accessed on 10.10.2022). DOI: 10.33278/SAE-2020.book1.054–057
8. Jackson M. C. Alexander Bogdanov and modern systems theory. In: *Systems analysis in economics — 2020. Proc. 6th Int. sci.-pract. conf.-biennale (Moscow, 09–11 December 2020)*. Moscow: Nauka; 2021:36–39. URL: https://systemeconomics.ru/wp-content/uploads/plenarysession-1_36–39.pdf (accessed on 10.10.2022). DOI: 10.33278/SAE-2020.book1.036–039

9. Buzgalin A.V., Kolganov A.I. The systems view of the economy: Positive critique of the methodology and theory of G.B. Kleiner. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii = Economics of Contemporary Russia*. 2016;(4):43–64. (In Russ.).
10. Gel'tser Yu. G. Fundamentals of a predictable economy. Economics in the light of general systems theory. Moscow: Lenand; 2018. 352 p. (In Russ.).
11. Kleiner G. Research prospects and management horizons of system economics. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2015;5(4):7–21. (In Russ.).
12. Taleb N.N. The black swan: The impact of the highly improbable. New York, NY: Random House; 2010. 444 p. (Russ. ed.: Taleb N.N. Chernyi lebed'. Pod znakom nepredskazuemosti. 2nd ed. Moscow: KoLibri, Azbuka-Attikus; 2020. 736 p.).
13. Chace C. The economic singularity: Artificial intelligence and the death of capitalism. Three Cs; 2016. 485 p.
14. Keynes J.M. The general theory of employment, interest and money. London: Macmillan; 1936. 383 p. (Russ. ed.: Keynes J.M. Obschaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg. Moscow: Progress; 1978. 458 p.).
15. Kuhn T. The structure of scientific revolutions. Chicago, IL: University of Chicago Press; 1962, 210 p.
16. Kuhn T. The structure of scientific revolutions. Chicago, IL: University of Chicago Press; 1962. 210 p. (Russ. ed.: Kuhn T. Struktura nauchnykh revolyutsii. Moscow: Progress; 1977. 300 p.).
17. Dosi G. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*. 1982;11(3):147–162. DOI: 10.1016/0048–7333(82)90016–6
18. Stepin V.S. Scientific knowledge and values of technogenic civilization. *Voprosy filosofii*. 1989;(10):3–18. (In Russ.).
19. Dem'yankov V.Z. The term paradigm in “native” and “foreign” areas. In: Paradigms of scientific knowledge in modern linguistics. Coll. sci. pap. 2nd ed. Moscow: INION RAS; 2008:15–39. (In Russ.).
20. Rybachuk M.A. The dialectic interaction of general scientific and disciplinary (by the example of natural science and economics). *Zhurnal ekonomicheskoi teorii = Russian Journal of the Economic Theory*. 2016;(1):114–122. (In Russ.).
21. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris: H. Dunod et E. Pinat; 1917. 174 p. (Russ. ed.: Fayol H. Obsheee i promyshlennoe upravlenie. Moscow: Central Institute of Labor; 1923. 122 p.).
22. Barrow J.D., Tipler F.J. The anthropic cosmological principle. Oxford: Clarendon Press of Oxford University Press; 1986. 736 p.
23. Ryazanov V.T. Comprehension and interpretation in the economic science: The role of language. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika = St. Petersburg University Journal of Economic Studies (SUJES)*. 2008;(4):3–21. (In Russ.).
24. Kleiner G. From the economy of individuals to systemic economy. *Voprosy ekonomiki*. 2017;(8):5674. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042–8736–2017–8–56–74
25. Kleiner G.B., Rybachuk M.A., Karpinskaya V.A. Development of ecosystems in the financial sector of Russia. *Upravlenets = The Manager*. 2020;11(4):2–15. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218–5003–2020–11–4–1
26. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017;43(1):39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451
27. Abdikeev N.M., Grineva N.V., Loseva O.V., Mel'nichuk M.V. Development of the theory of intellectual capital in the context of digitalization of the economy. Moscow: RuScience; 2022. 172 p. (In Russ.).
28. Berry L.L. Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success. New York, NY: The Free Press; 1999. 288 p.
29. Gallagher R.S. The soul of an organization: Understanding the values that drive successful corporate cultures. New York, NY: Kaplan Business; 2002. 256 p. (Russ. ed.: Gallagher R. Dusha organizatsii. Kak sozdat' uspeshnyu korporativnyu kul'turu. Moscow: Dobraya kniga; 2006. 352 p.).
30. Kleiner G.B. System paradigm and system management. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2008;6(3):27–50. (In Russ.).
31. Kleiner G.B. Social leadership, power splitting, and inclusive management of the organization. *Voprosy ekonomiki*. 2022;(4):26–44. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042–8736–2022–4–26–44
32. Lefebvre V.A. Reflection. Moscow: Cogito-Centre; 2003. 496 p. (In Russ.).

33. Lepskii V.E. Reflexively active environments for innovative development. Moscow: Cogito-Centre; 2010. 255 p. (In Russ.).
34. Kleiner G.B. The principles of duality in the light of the system economic theory. *Voprosy ekonomiki*. 2019;(11):127–149. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042–8736–2019–11–127–149
35. Graves C.W. An emergent theory of ethical behavior based upon an epigenetic model. 1959. URL: http://www.clarewgraves.com/articles_content/1959/I.html
36. Graves C.W. Levels of existence: An open system theory of values. *The Journal of Humanistic Psychology*. 1970;10(2):131–154. DOI: 10.1177/002216787001000205
37. Beck D., Cowan C. *Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell; 1996. 331 p.
38. Beck D.E., Cowan C. *Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell; 2005. 352 p. (Russ. ed.: Beck D., Cowan C. *Spiral'naya dinamika. Upravlyaya tsennostyami, liderstvom i izmeneniyami v XXI veke*. Moscow: BestBusinessBooks; 2010. 424 p.).
39. Kleiner G.B. Spiral dynamics, system cycles and new organizational models: Pearlescent enterprises. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2020;18(4):471–496. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu18.2020.401
40. Kuropatkina L.V. Human resource management strategy in turquoise and pearl organizations. In: Strategic planning and development of enterprises. Proc. 23rd All-Russ. symp. (Moscow, April 12–13, 2022). Moscow: CEMI RAS; 2022:68–72. URL: <https://symposium-cemi.ru/symp23-s1-18/> (accessed on 10.10.2022). (In Russ.). DOI: 10.34706/978–5–8211–0802–9-s1-18
41. Kleiner G. Sustainability of Russian economy in the mirror of the system economic theory (Part 1). *Voprosy ekonomiki*. 2015;(12):107–123. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042–8736–2015–12–107–123
42. Kleiner G. Sustainability of Russian economy in the mirror of the system economic theory (Part 2). *Voprosy ekonomiki*. 2016;(1):117–138. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042–8736–2016–1–117–138

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Георгий Борисович Клейнер — доктор экономических наук, член-корреспондент РАН, профессор, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика» ЦЭМИ РАН, зав. кафедрой «Системный анализ в экономике», Финансовый университет, Москва, Россия

George B. Kleiner — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of RAS, Head of the Scientific Direction “Mesoeconomics, Microeconomics, Corporate Economics” of the Central Economics and Mathematical Institute of the RAS; Chairman of the Department of System Analysis in Economics, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0003-2747-6159>

george.kleiner@inbox.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 11.10.2022; после рецензирования 11.11.2022; принята к публикации 10.02.2023.

The article was submitted on 11.10.2022; revised on 11.11.2022 and accepted for publication on 10.02.2023.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The author read and approved the final version of the manuscript

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-20-31

УДК 338.242(045)

JEL O11, O20

Экономика России: вызовы, направления нивелирования их негативного воздействия

А. Н. Ряховская

Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

В статье исследуется проблематика развития отечественной экономики в условиях, когда реализация рыночных механизмов ограничена поведением враждебно настроенных стран, в результате чего актуализируются задачи дальнейших научных разработок, поиска антикризисных подходов к развитию национально экономики, ориентированных на обеспечение ее безопасности в соответствии с приоритетными стратегическими интересами России. Целью исследования является анализ предпринятых Правительством РФ мер по обеспечению устойчивого экономического развития и обоснование новых мобилизационных подходов к регулированию российской экономики в условиях коллективных блокирующих санкций Запада. В ходе работы были использованы общенаучные методы, в том числе: анализ и синтез, индукция и дедукция, обобщение и аналогия, сравнение, сопоставление, историко-логический, интерпретация и др. Сделан вывод о возможности и необходимости усиления антикризисного государственного регулирования отечественной экономики с ее переориентацией на мобилизационную модель и формирование сбалансированного механизма взаимодействия производства и потребления в ключевых отраслях реального сектора с учетом стратегических приоритетов России в современных условиях хозяйствования. Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности их использования в области государственного антикризисного управления и при разработке стратегий развития национальной экономики.

Ключевые слова: национальная экономика; санкции; экономическая безопасность; антикризисные подходы к государственному регулированию; стратегическое планирование; мобилизационная экономическая модель

Для цитирования: Ряховская А.Н. Экономика России: вызовы, направления нивелирования их негативного воздействия. *Управленческие науки*. 2023;13(1):20-31. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-20-31

ORIGINAL PAPER

The Russian Economy: Challenges and Ways for Leveling and Mitigation of Their Negative Impact

A.N. Ryakhovskaya

Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

The article examines the problems of the development of the domestic economy in non-standard conditions for the formation of market relations, when the implementation of market mechanisms is limited by the total non-market behavior of hostile countries, that is why the tasks of further scientific developments aimed at developing new anti-crisis approaches to the development of the Russian economy are updated and focused on ensuring national economic security in response to new challenges and threats in accordance with highly prioritized strategic national interests. The purpose of the study is to analyze the measures taken by the Government of the Russian Federation to ensure sustainable economic development and to substantiate new anti-crisis mobilizational approaches to regulating the Russian economy in the context of blocking total sanctions of the collective West. The research process was based on a set of general scientific methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, generalization and analogy, methods of comparison, matching, historical and logical method, interpretation, and others. It is concluded that it is possible and necessary to strengthen anti-crisis state regulation of the economy with its reorientation to a mobilization economic model and the formation of a balanced mechanism for the interaction of production and consumption in key sectors of the real sector of the Russian economy, taking into account Russia's strategic priorities in modern business conditions. The practical significance of the results of the study lies in the possibility of their use in the field of state anti-crisis management and the development of strategies for the development of the national economy.

Keywords: national economy; sanctions; economic security; anti-crisis approaches to state regulation; strategic planning; mobilization economic model

For citation: Ryakhovskaya A.N. The Russian economy: Challenges and ways for leveling and mitigation of their negative impact. *Management sciences*. 2023;13(1):20-31. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-20-31

© Ряховская А.Н., 2023

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы экономика России подверглась беспрецедентному негативному воздействию, связанному с финансовый кризисом 2007–2009 гг., секторальными санкциями после 2014 г., неблагоприятным влиянием пандемии COVID-19 в 2020–2022 гг., противостоянием России и недружественных стран Запада. Масштабные изменения международной экономической системы, рост рисков нестабильности мирового развития сформировали новые вызовы, усиливая уязвимость отечественной экономики, и поставили задачи по формированию экономической политики России на принципах суверенизации с акцентом на сотрудничество с новыми регионами. Роль государства в развитии рынка в настоящее время возрастает, что проявляется в его регулировании с применением стимулов, способствующих устранению системных недостатков и нивелированию угроз национальной безопасности.

Новые проблемы и вызовы российской экономики находят отражение в научных работах: авторы актуализируют эти вопросы, в том числе раскрывают общие принципы системной трансформации и перехода экономики страны на путь эволюционного устойчивого развития [1], рассматривают возможности России для построения нового индустриального общества [2], изучают влияние преобразовательных процессов мирового порядка на хозяйственные связи [3], исследуют формирование мобилизационной экономики как ответ на тотальные санкции [4], переосмысливают значимость сырьевой направленности экономики в обеспечении ее устойчивости [5], определяют ключевые антикризисные функции государства для обеспечения ее устойчивого развития [6]. В последние годы среди людей науки популярна более узкая тематика исследований — экономическая политика на фоне кризиса «Пандемия 2020» [7, 8] и ее перспективы в условиях цифровизации [9, 10]. Изучение трудов авторитетных ученых-экономистов показывает, что современная теория и практика нуждаются в изысканиях и разработках, целью которых является выработка новых антикризисных подходов к развитию экономики России, ориентированных на обеспечение национальной экономической безопасности и социально-экономический рост в условиях тотального нерыночного поведения

недружественных стран. Автором статьи раскрыты основные меры Правительства РФ по обеспечению устойчивого экономического развития; исследованы кризис-образующие факторы российской экономики на современном этапе хозяйствования, проанализирована динамика ее ключевых показателей в период проведения специальной военной операции; выработаны предложения касательно новых антикризисных подходов к ее регулированию в ответ на новые экономико-политические реалии; исследованы возможности применения опыта развития Китая для совершенствования экономических процессов в условиях санкционных ограничений «коллективного Запада».

В процессе работы применялись такие общенаучные методы, как анализ и синтез, индукция и дедукция, обобщение и аналогия, сравнение, сопоставление, историко-логический, статистический, интерпретация и др., использовались стратегические плановые документы Правительства РФ, современные научные публикации ученых-экономистов, справочные и аналитические материалы российских, зарубежных и международных организаций, а также результаты эмпирических исследований, выполненных при участии автора.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ текущего состояния экономики РФ

Российская Федерация в 2022 г. столкнулась с беспрецедентным санкционным давлением со стороны враждебных стран, которые активизировали политические нерыночные инструменты в стремлении разрушить суверенитет ее национального экономического пространства. Внешние угрозы в силу своей системности порождают опасность возникновения внутренних, в результате чего проявились новые вызовы, относящиеся к экономической безопасности страны; изменился состав проблем и интенсивность их воздействия на различные сектора и отрасли хозяйствования. Это породило дисбалансы, которые не могут быть урегулированы рынком без вмешательства государства.

Результаты анализа состояния российской экономики и влияния различных факторов на низкую эффективность ее функционирования свидетельствуют о том, что в последние годы «против нас развязана настоящая экономическая

война»¹, в ходе которой недружественные страны пытаются выдвинуть Россию из международных хозяйственных связей, «запустив процессы деградации и распада нашей экономической системы» посредством глобальной блокады финансового, технологического, экономического, политического, торгового, транспортного, гуманитарного и иных важнейших направлений»².

При этом следует отметить, что стагнация экономики РФ продолжается более 10 лет, на протяжении которых мы все больше отстаем от среднемировых показателей по большинству социально-экономических параметров. В глобальном рейтинге инноваций по результатам 2021 г. Россия располагалась на 45-м месте рейтинга между Индонезией и Вьетнамом³.

Положение усугубляется тем, что в основе функционирования экономики нашей страны лежит импорт машин и оборудования, современных технологий, несовершенная денежно-кредитная система, основанная на финансовом господстве доллара и другие неблагоприятные факторы, способствующие ухудшению социально-экономической составляющей.

Значительное негативное влияние на кризисное состояние экономики оказывает жесткая привязка к внешним рынкам капитала и ценам на нефть, низкая конкурентоспособность, правовая незащищенность малого и среднего бизнеса, слабая эффективность функционирования госпредприятий и институтов, стагнирующие доходы и платежеспособный спрос, высокий уровень инфляции, значительный рост потребительских цен и, как следствие, увеличение численности бедного населения, увеличение масштабов закрепитости граждан, что приводит к снижению платежеспособного спроса.

Усугубляют вышеописанные явления падение объемов импорта и экспорта (ввиду введения антироссийских санкций), разрыв логистических цепочек,

потери источников комплектующих и рынков сбыта, так как основа антироссийской политики западных стран — это ярко выраженный вектор на ускоренный отказ от всего российского.

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ ПО ПОДДЕРЖКЕ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Учитывая деструктивное влияние указанных факторов, необходимо иметь в виду, что они в конечном итоге представляются в некоторой степени положительными, так как усиленная ориентация на экспорт с огромной вероятностью приводит к значительному росту экспортоориентированных предприятий и отраслей, затем к их стагнации и в результате — к ликвидации. В этой связи в настоящее время важнейшей задачей Правительства РФ является активизация российского рынка, увеличение внутреннего спроса, в том числе за счет повышения платежеспособности населения страны путем обеспечения справедливого базового дохода. Только за последнее время Правительственной комиссией по повышению устойчивости российской экономики в условиях санкций принят ряд системных антикризисных мер, таких, как защита внутреннего рынка продовольствия, докапитализация «РЖД», авиакомпаний (за счет средств Фонда национального благосостояния), региональных фондов развития промышленности; легализация параллельного импорта, мониторинг льготных программ кредитования бизнеса, ограничение на вывоз товаров и оборудования, дополнительная поддержка регионов в условиях внешних санкций и др.⁴. Перечисленные шаги способствуют успешному решению текущих задач и поддержке экономики, что подтверждается статистическими данными, свидетельствующими о сохранении ее относительной стабильности в условиях санкционной атаки стран Запада в период проведения специальной военной операции (см. таблицу).

Следует отметить, что в России реализация с 2012 г. процесса глобального импортозамещения

¹ Стенограмма: Отчет Михаила Мишустина в Госдуме о работе правительства. Российская газета. 07.04.2022. URL: <https://rg.ru/2022/04/07/stenogramma-otchet-mihaila-mishustina-v-gosdume-o-rabote-pravitelstva.html> (дата обращения: 01.10.2022).

² Белоусов заявил о провале планов Запада по глобальной блокаде экономики РФ. Интерфакс. URL: <https://www.interfax.ru/business/834715> (дата обращения: 26.09.2022).

³ Россия поднялась на 45-е место в глобальном рейтинге инноваций. ТАСС. 20.09.2021. URL: <https://tass.ru/ekonomika/12456101> (дата обращения: 26.09.2022).

⁴ Меры Правительства по повышению устойчивости экономики и поддержке граждан в условиях санкций. Официальный сайт Правительства РФ. URL: http://government.ru/sanctions_measures/ (дата обращения: 02.10.2022).

Таблица / Table

**Основные экономические показатели Российской Федерации относительно соответствующего периода
(месяца, квартала) 2021 г. / The main economic indicators
of the Russian Federation relative to the corresponding period (month, quarter) of 2021**

Показатель / Index	2022 г.						
	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь
1. Индекс промышленного производства	102,3	97,4	97,6	97,6	99,5	99,9	96,9
1.1. Добыча полезных ископаемых	106,6	97,2	97,8	101,4	100,9	101,0	98,2
1.2. Обрабатывающая промышленность	99,3	97,0	96,5	95,3	98,9	99,2	96,0
2. Индекс производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах	103,0	103,2	102,2	102,1	100,8	109,1	106,7
3. Индекс потребительских цен, %	116,7	117,8	117,1	115,9	115,1	114,3	113,7
4. Уровень безработицы, %	4,1	4,0	3,9	3,9	3,9	3,8	3,9
5. Реальные располагаемые денежные доходы (поквартально в % к соответствующему кварталу 2021 г.)	98,8	x	x	99,2	x	x	96,6

Источник / Source: составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики «Краткосрочные экономические показатели – 2022 г.». URL: https://gks.ru/bgd/regl/b22_02/Main.htm / compiled by the authors based on the data of the Federal State Statistics Service “Short-term economic indicators – 2022”.

(с учетом введения в последующие годы комплекса антироссийских санкций) принесла определенные положительные результаты, однако их оказалось недостаточно, и потребовалось принятие краткосрочной и вынужденной меры — организации параллельного импорта. Ее необходимость обусловлена недостаточностью компонентной базы для развития предприятиями собственного производства, невозможностью прямых поставок из недружественных стран. Параллельный импорт неизбежен и подразумевает на первоначальном этапе внедрения удорожание импортных товаров в некоторых секторах. Впрочем, в перспективе будет наблюдаться и снижение цен на многие изделия потребительского спроса при их замещении на отечественные или азиатские аналоги — некоторые из них, не имевшие ранее доступа в насыщенные высококонкурентные ниши (занятые европейскими производителями), уже получили возможность выхода на российский рынок и появились на полках магазинов и на маркетплейсах.

При этом флагманами политики импортозамещения России в настоящее время должны быть Минобрнауки и Минпросвещения, перед специалистами которых совместно с вузовским

и научным сообществом стоит задача уточнения потребности в конкретно кадровом потенциале субъектов рыночной экономики с соответствующей корректировкой уже реализуемых программ их подготовки и разработки новых.

Анализируя множество параметров антироссийских санкций, направления нивелирования или минимизации их негативного влияния на экономику государства, следует учитывать недостаточную проработанность и обоснованность последних ввиду того, что большинство государственных ведомств и ключевых участников рынка не публикуют на постоянной основе статистические данные о результатах функционирования промышленности, производственных и иных секторов экономики, а также негативные параметры их деятельности, в том числе перечень отсутствующих комплектующих, невозможность применения ранее использованных технологий и т.д. Вместе с тем четкое знание реальных возможностей субъектов бизнеса, наличие перечня недостающих для обеспечения выпуска конечной продукции комплектующих поможет научному и вузовскому сообществу сделать акцент в своих разработках именно на них и стать основой стратегического

планирования и активной промышленной политики в рамках современной рыночной системы.

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Целесообразность внедрения стратегического планирования в экономическую систему России обусловлена необходимостью определения долгосрочных целей, расчета величины выделяемых государством финансовых и иных ресурсов, утверждения конкретного перечня государственных органов и лиц, ответственных за реализацию плана с утверждением обязательных к выполнению заданий.

Особое значение в рамках применения системы стратегического планирования необходимо уделить частному бизнесу с законодательным установлением четких правил, стимулирующих его на развитие деятельности: предусмотреть уменьшение налогового бремени, представление доступных по цене кредитов, государственных инвестиций, государственного заказа (с соответствующим снижением уровня бюрократизации, сокращением отчетности, уменьшением числа проверок), оказание помощи в обеспечении кадрами соответствующей квалификации, транспортными средствами, а также поощрять повышение социальной ответственности частного бизнеса, развитие социального партнерства с участием его работников.

Что касается доступности заемных финансовых ресурсов для нужд реальных секторов экономики, то следует иметь в виду, что банковские кредиты оформляются в основном для покрытия операционных расходов бизнеса. Реальное импортозамещение требует организации и развития собственного производства, что возможно в том числе за счет государственного финансирования через соответствующие институты развития.

В целях повышения результативности принимаемых государством антикризисных мер и эффективности стратегического планирования целесообразным представляется создание координационного центра на основе идеи Госплана⁵

⁵ Русских предложил внедрить в России «цифровой госплан». ИА Улпресса. 14.08.2022. URL: <https://ulpressa.ru/2022/08/14/русских-предложил-внедрить-в-россии/> (дата обращения: 23.11.2022).

и современных принципов цифрового развития. Указанное предложение особенно актуально в условиях действия антироссийских санкций, когда актуализированная модель Госплана может решать несколько задач, в том числе:

- определять общую для государства потребность (текущую и перспективную) в конкретных комплектующих, различных изделиях и материалах;
- обеспечивать поддержание производственных связей между субъектами рыночных отношений на долгосрочной основе;
- гарантировать существование определенной перспективы для реализации произведенной продукции (оказания запланированных услуг);
- формировать возможные и расширять действующие логические каналы на южном и восточном направлениях, что требует не только значительных финансовых вложений, но и политической поддержки, а также управленческого сопровождения с соответствующей координацией и планированием.

Следует отметить, что идея Госплана применительно к современной ситуации призвана соединить все лучшее в функционировании этого мощного государственного учреждения советских времен с достижениями цифровизации, т.е. это не просто возрождение Госплана, а создание на современной технической базе стратегического органа с возможностями успешно зарекомендовавшего себя межотраслевого баланса для формирования «виртуальной экономической реальности» [11]. Поэтому тех недостатков, за которые Госплан критиковался в свое время со стороны научного сообщества (когда при наличии дефицита ряда товаров наращивался выпуск невостребованной продукции), легко будет избежать. В данном случае примечателен пример Китая, где роль цифрового Госплана в настоящее время выполняет Государственный комитет по реформам и развитию, а также отечественный опыт деятельности Восточного центра современного государственного планирования («Востокгосплана»), подведомственного Министерству РФ по развитию Дальнего Востока.

Предлагаемый к созданию в России Госплан может быть охарактеризован как цифровой: такие современные технологии, как искусственный интеллект, блокчейн, бигдата позволяют на базе значительного объема данных строить сложнейшие модели, планы и прогнозы на основе работаю-

щей в реальном времени цифровой платформы: на нее поступают первичные сведения обо всех транзакциях, перемещениях капиталов, товаров, рабочей силы, услуг, что позволяет формировать в полном объеме необходимую информацию о всех событиях в экономике страны, технологических решениях, используемых мощностях; преобразовывать установленные на уровне государства цели в конкретные отраслевые или региональные планы. Вместе с тем коммерческая составляющая экономических отношений сохраняется, что возможно в условиях государственного планирования, которое при применении цифровых инструментов делает коммерческие поставки обоснованными и прозрачными.

Условием возрождения Госплана в новом облике является соответствующее политическое решение, в частности озвученное по предложению губернатора Ульяновской области А. Русских на пленарном заседании Межрегионального форума по внедрению Регионального инвестиционного стандарта в августе 2022 г.: внедрении «Цифрового Госплана», по мнению главы региона, «поможет промышленности оперативно отвечать на современные экономические вызовы, даст конкретные цифры по общему объему потребности в импортозамещении, исключит риски сжигания инвестресурсов и дублирования продукции»⁶.

Совершенствование механизма государственного регулирования требуется и в отношении государственных корпораций с изменением ориентации их деятельности на интересы государства и общества, повышением уровня социализации и использованием полученной природной ренты от национализированных природных ресурсов в интересах российского общества.

Важным представляется четкое определение целей долгосрочного стратегического планирования со снижением значимости стоимостных валовых результатов, в том числе величины ВВП, полученной прибыли, так как, по мнению мирового и российского научного сообщества, главной целью государства должно быть обеспечение развития его экономики, решение экологических и социальных проблем с уделением особого внимания населению

страны по части стимулирования роста его доходов, усиления контроля за ростом потребительских цен. Решение указанных насущных проблем требует не только значительных финансовых ресурсов, но и новаторских административных решений.

МОБИЛИЗАЦИОННАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ: ЕЕ ЧЕРТЫ И ОСОБЕННОСТИ

Нынешняя санкционная атака на политико-экономическую систему и финансовый потенциал России на фоне макроэкономического кризиса и разрушения западной однополярной англосаксонской экономической модели ультраглобалистского мирохозяйствования преследует цель изоляции экономики РФ от мировой системы, разрушения ее суверенитета. Поэтому рассчитывать на рыночную самоорганизацию в этих условиях на принципах классической экономической теории не только легкомысленно, но и крайне опасно. В этой связи представляется целесообразным согласиться с предложениями ученых, указывающими на необходимость перехода на мобилизационную экономическую модель развития, базирующуюся на использовании внутренних ресурсов в оборонной, социально-экономической, идеологической, внешнеполитической сферах, которые в особых условиях могут быть срочно задействованы для повышения национальной безопасности страны [12]. Как экономическая категория мобилизационная модель не является новой (концептуальной) для научного сообщества и экономической практики⁷, но применительно к специфике сегодняшней российской ситуации тем не менее требует уточнения понятийного аппарата, анализа статистических данных, обобщения мирового опыта ее применения и адаптации к реальным условиям и приоритетным стратегическим задачам.

Таким образом, необходимость обеспечения национальной безопасности государства в условиях попыток экономической блокады со стороны «коллективного Запада» и появление новых задач в связи с обеспечением потребностей специальной военной операции, начавшейся 24 февраля

⁶ Русских предложил внедрить в России «цифровой госплан». ИА Улпресса. 14.08.2022. URL: <https://ulpressa.ru/2022/08/14/русских-предложил-внедрить-в-россии/> (дата обращения: 23.11.2022).

⁷ России нужна мобилизационная экономика с рыночным инструментарием. URL: <https://glazev.ru/articles/165-intervju/105820-rossii-nuzhna-mobilizatsionnaja-jekonomika-s-rynocnym-instrumentariem> (дата обращения: 20.11.2022).

2022 г., влечет за собой реализацию современных антикризисных мобилизационных подходов к государственному управлению:

1) в области внутренней экономической политики:

- усиление роли государственного регулирования в обеспечении суверенизации национальной экономики путем частичной национализации предприятий — носителей научно-технического прогресса в России;

- внедрение системы государственного сбалансированного планирования (на основе актуализированной модели Госплана) на базе современных цифровых технологий;

- повышение роли государства в предупреждении банкротства, реализация судебных организационно-правовых процедур банкротства предприятий ОПК; недопущение банкротств предприятий ВПК, повышение доли реабилитационных процедур и их стимулирования, введение внешнего управления в организациях, прекративших бизнес в России;

- развитие национальных инновационных технологий, приоритетное направление материальных и финансовых ресурсов в сферы, обеспечивающих национальную безопасность;

- ускорение деофшоризации экономики, прежде всего отраслей стратегического назначения и жизнеобеспечения населения, предотвращение вывоза капитала из страны;

- совершенствование систем формирования кадрового резерва и государственного контроля за исполнительской дисциплиной на всех уровнях управления и повышение уровня открытости бюджетных расходов на обеспечение полномочий федеральных государственных органов;

- активизация научно-исследовательских работ в виде прикладных исследований, направленных на повышение эффективности экономики и научно-технического потенциала России;

- введение принципа экстерриториальности для законов РФ;

- наращивание отечественного производственного потенциала для обеспечения функционирования государства в новых условиях: от спутниковых группировок, систем РЭБ до одежды и предметов гигиены;

- обеспечение устойчивого превышения динамики роста доходов граждан над темпами инфляции, снижение экономического неравенства

населения, сохранение неизменными социальных приоритетов России: семья, дети, здоровье и образование;

2) в области внешней экономической политики:

- переориентация вектора внешнеторговых отношений на развитие взаимовыгодного сотрудничества со странами вне контура недружественных государств;

- дальнейшее выдавливание недружественных стран из их бывших колоний (Мали, ЦАР, Буркина-Фасо) и вовлечение их в интеграционные объединения (БРИКС+);

- активное продвижение экспортно-технического сотрудничества с государствами Латинской Америки, Ближнего Востока, Африки, Юго-Восточной Азии;

- введение новых расчетных единиц в международной торговле и систем передачи межбанковской информации внутри стран БРИКС, Евразийского союза и др.;

- приостановление членства России в ВТО, сотрудничества с МВФ и Всемирным банком;

- замораживание иностранных активов на территории РФ до момента разморозки российских в иностранных юрисдикциях (ответная конфискация иностранных активов в случае конфискации российских);

- введение запрета на защиту интеллектуальной собственности и авторских прав субъектов из недружественных государств, введение льготного режима и стимулирующего механизма для ввоза в РФ высокотехнологичных и инвестиционных товаров из дружественных стран.

Необходимость и целесообразность коренного изменения антикризисной политики России, ее переориентация на мобилизационную модель развития, особенность которой (в условиях концентрации внешних кризис-образующих факторов вне контура рыночных отношений) заключается в решении двуединой экономической задачи: обеспечение обороноспособности страны и социально-экономической стабильности с переключением производства на внутренний рынок, формированием сбалансированного механизма взаимодействия производства и потребления в ключевых отраслях реального сектора с учетом стратегических приоритетов страны в современных условиях хозяйствования позволит на длительной дистанции обеспечить устойчивый рост экономики.

С учетом важности всех аспектов проблемы обеспечения безопасности государства базисная роль отводится ее экономической составляющей, поскольку производство, распределение и потребление товаров и услуг (работ) является первичным для всех сфер общественной жизни, гарантируя жизнеспособность общества; мобилизационный тип развития экономики (как особая форма антикризисного государственного регулирования) выступает компенсаторным механизмом деструктивного антирыночного влияния негативных тенденций в экономике. Законодательные, экономические и административные антикризисные регуляторы мобилизационного типа позволят нейтрализовать или свести к минимуму воздействие сложного комплекса внешних угроз экономической безопасности России, повысить устойчивость функционирования всех отраслей народного хозяйства, целостность внутриэкономического пространства страны, сохранить социально-экономическую и политическую стабильность, способствовать росту качества жизни российских граждан.

Успешная реализация мобилизационного типа развития экономики возможна лишь в случае обеспечения устойчивого роста доходов населения. Правительством России в этом направлении осуществляются некоторые шаги в поддержку граждан, в том числе увеличение размера пособия по безработице, материнского капитала, одноразовой поддержки малообеспеченных семей, индексации пенсий неработающих пенсионеров. Однако это меры временного характера с невысокой эффективностью, о чем свидетельствует рост числа бедного населения страны.

Оценивая последствия санкционной политики Запада, следует отметить, что ее реализация в отношении РФ служит поводом отказаться от рынка ЕС — нашего основного торгово-экономическим партнера. При этом десятки стран мира, экономика которых характеризуется как растущая, испытывают потребность в технологиях, логистических решениях, а не только в энергоносителях, минеральных удобрениях, продовольствии и т. д.

В этой связи, как уже отмечалось, важнейшей перспективой для нас является эффективное освоение рынка ЕАЭС.

Однако, решая комплекс задач импортозамещения, стабилизации экономики РФ, обеспечения ее устойчивого функционирования и развития, необходимо проработать вопросы финансового

обеспечения, в том числе с использованием средств Фонда национального благосостояния, а также инструмента целевой эмиссии, предусматривающего адресный выпуск денежных средств под реализацию конкретных проектов, поддержку определенных отраслей и производств на основе решений уже упомянутого выше Госплана. Обосновывая необходимость обеспечения экономического роста, отметим, что в этом случае речь идет не только о достижении запланированных показателей, но и о взаимодействии России с остальным миром, экономиками дружественных стран.

При изучении зарубежного опыта стабилизации и развития национальных экономик наиболее показательным представляется опыт КНР, отличительными чертами которой в конце 80-х гг. прошлого века были:

- бедность и нищета основной массы населения;
- историческая отсталость экономики;
- далекое от первого места в мировой геополитике, недостойное многотысячной истории страны.

Анализируя комплекс предпринятых на уровне правительства Китая антикризисных мер, следует отметить, что их основной задачей являлось искоренение условий для нищеты с принятием социальных программ «Семилетний план избавления от бедности 80 млн чел. (1994–2000 гг.)»⁸, «Программа развития китайской деревни и избавление ее от бедности (2001–2010 гг.)»⁹ с ее продлением на 2011–2020 гг. Их эффективная реализация позволила в 2021 г. официально объявить о преодолении бедности в стране.

Основным направлением борьбы с бедностью в КНР было увеличение доходов населения посредством решения следующих задач:

- введение прогрессивной ставки подоходного налога и необлагаемого налогом минимума;
- обеспечение свободного доступа к обязательному массовому образованию и медицинскому обслуживанию;

⁸ Полный текст Белой книги «Действия по ликвидации бедности и прогресс в сфере прав человека Китая». Russian.news.cn. URL: http://russian.news.cn/china/2016-11/08/c_135814199.htm (дата обращения: 02.10.2022).

⁹ Китай: новый прогресс в освоении сельской местности и избавлении ее от бедности. URL: http://www.kitaichina.com/se/txt/2012-01/05/content_418639.htm (дата обращения: 02.10.2022).

- создание дополнительных рабочих мест (за 5 лет их было создано 60 млн, что обеспечило занятость населения;
- обеспечение всех сел в бедных районах системой электроснабжения, телефонной связью, высокоскоростным интернетом, кабельным телевидением, дорогами с твердым покрытием;
- реконструкция ветхого и аварийного жилья.

Указанный комплекс мер позволил в значительной степени повысить внутренний спрос, что способствовало развитию экономики государства.

В последние годы КНР создает систему социалистической рыночной экономики высокого уровня путем реализации принципа «общественной формы собственности как основы при совместном развитии экономик многих форм собственности» [13, 14]. При этом, если прежняя национальная стратегия Китая базировалась на использовании внешних ресурсов и рынков, то в последние годы в условиях сложившейся за рубежом тенденции на деглобализацию и усиление протекционизма Китай придерживается концепции «двух контуров», которая устанавливает приоритет внутреннего контура воспроизводства над внешним [15, 16].

Использование Россией опыта КНР в высшей степени целесообразно, поскольку Китаем в последние десятилетия был продемонстрирован беспрецедентный пример догоняющего и опережающего развития во всех отраслях экономики. За последние 20 лет его валовой внутренний продукт увеличился в 13 раз¹⁰, а средний годовой рост ВВП составил 8,68%¹¹. Особенно впечатляющим эти цифры выглядят по сравнению с «потерянными десятилетиями» нулевого и около-нулевого роста и стагнации экономики Японии¹², которая в 80-е гг. вырвалась в мировые экономические лидеры (после США), а теперь уже уступает Китаю, Индии, опустившись на 4-е место по ВВП (с уче-

том паритета покупательной способности), где ей уже наступают на пятки Германия и Россия. Многие экономисты сетуют, что Китай сделал то и стал тем, кем мог бы стать СССР, если бы не был допущен его развал и с последующим трофейным разграблением и освоением «гиенами» западного глобалистского проекта, провозгласившими себя победителями в холодной войне.

Учитывать опыт Китая по отдельным направлениям развития социально-экономической политики может быть полезно для отечественной науки и практики в условиях мобилизационной модели экономики — например, меры по решительной борьбе с коррупцией и по реализации концепции «двух контуров», практику деятельности Государственного комитета по реформам (как аналога цифрового Госплана), шаги, принятые для превращения отраслей высоких технологий в ведущие сферы народного хозяйства.

Еще одним важным направлением стабилизации отечественной экономики является обеспечение гарантированного пространственного развития с учетом реальных возможностей различных регионов, исключая внедренное либеральными «экономистами» правило о преимущественном проживании населения России в XXI в. в крупных городах, что требует, по их утверждению, срочного развития агломераций. Следование данной политике привело к тому, что в нашей стране в настоящее время численность городского населения составляет более 75% от общего числа жителей (с соответствующим ростом городов-миллионников).

В рамках реализации указанного правила в последние годы разрабатываются планы, связанные с появлением «Казанско-Нижегородской», «Екатеринбургско-Пермской» и других агломераций. При этом естественным представляется, что увеличение количества крупных городов повышает возможности обеспечения достойного качества жизни населения, привлечения в агломерации экономически активной его части, что обусловлено концентрацией финансовых, технических, производственных, социальных и иных ресурсов.

В результате значительные территории тотально обезлюдиваются: за последние 25 лет в России исчезли порядка 30 тыс. сел и деревень, а в настоящее время в 75 тыс. сел и деревень проживают от 1 до 25 чел.

¹⁰ ВВП Китая по годам: 1980–2022. URL: <http://global-finances.ru/vvp-kitaya-po-godam/> (дата обращения: 20.11.2022).

¹¹ National Bureau of Statistics of China. URL: <http://www.stats.gov.cn/was5/web/search?channelid=250710&andSen=Communiqu%C3%A9+on+the+Fourth+National+Economic+Census&x=9&y=11> (дата обращения: 20.11.2022).

¹² ВВП Японии по годам: 1980–2022. URL: <http://global-finances.ru/vvp-yaonii-po-godam/?frp=aHR0cDovL2dsb2JhbC1maW5hbmNlcy5ydS92dnAteWFwb25paS1wby1nb2RhS8-&instream=> (дата обращения: 20.11.2022).

Указанные крайне негативные факторы, в значительной степени снижающие стратегическую устойчивость развития российской экономики, ее социализацию, разрушающие человеческие отношения, приводят к примитивизации экономических параметров. Требуется незамедлительное гармоничное пространственное развитие РФ с учетом возможностей конкретных территорий, что реально осуществить на базе эффективного использования современных информационных технологий, цифрового Госплана. Таким образом можно решить целевые, четко обоснованные проблемы развития отдельных производств, объектов жизнедеятельности, передвижения трудовых и финансовых ресурсов, грузов, иных проблем в регионах и городах.

В связи с этим важнейшей задачей государственной экономической политики в настоящее время является разработка комплекса мер по повышению качества жизни на всей территории России за счет экономического роста и создания различных производств, решения иных вопросов с соответствующим механизмом контроля достижения результатов. При этом развитие сельских территорий в значительной степени обеспечит увеличение промышленного производства (ввиду роста потребности в машинах, тракторах и другой сельскохозяйственной технике и оборудовании), а также создание соответствующих заводов

по переработке сельхозпродукции, ее фасовке и упаковке.

ВЫВОДЫ

Исследование показало, что проблематика развития отечественной экономики в нестандартных условиях формирования рыночных отношений, когда реализация хозяйственных механизмов ограничена тотальным нерыночным поведением враждебных стран, актуальна и значима для выработки ответа на новые вызовы и угрозы экономической безопасности России. Автором обоснована целесообразность реализации мобилизационной экономической модели развития как технологии антикризисного государственного регулирования в особых условиях.

В исследовании обозначены первоочередные меры антикризисной мобилизационной модели государственного управления в области внутренней и внешней экономической политики.

Современные вызовы и кризисные проявления в мировой и российской экономике при тотальном санкционном давлении, связанным с геополитическими интересами западных стран диктуют необходимость модификации экономической политики страны, реализация которой становится решающей предпосылкой для сохранения суверенитета экономики России.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития. М.: Научная библиотека; 2021. 746 с.
2. Смородинская Н.В., Катуков Д.Д. Шансы выхода России на рынки Индустрии 4.0 через улучшение своих позиций в распределенном производстве. *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2022;(1):223–231. DOI: 10.31737/2221–2264–2022–53–1–12
3. Минакир П.А. Мировая экономика: идеальный шторм. *Пространственная экономика*. 2022;18(2):7–37. DOI: 10.14530/se.2022.2.007–037
4. Винслав Ю.Б. Мобилизационная экономика как технология государственного управления в условиях тотальных санкций. *Российский экономический журнал*. 2022;(4):4–29. DOI: 10.33983/0130–9757–2022–4–4–29
5. Беляев М.К. Экономика России: сырьевая — значит, устойчивая. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2022;13(1):138–144. DOI: 10.18184/2079–4665.2022.13.1.138–144
6. Ряховская А.Н., Волков Л.В., ред. Развитие антикризисного управления в условиях глобальной трансформации. М.: Кнорус; 2021. 208 с.
7. Акиндинова Н.В., Бессонов В.А., Пухов С.Г., Сафонов И.Н., Смирнов С.В. Инфляционные вызовы периода пандемии и санкций. Уроки для будущего. *Вопросы экономики*. 2022;(5):5–25. DOI: 10.32609/0042–8736–2022–5–5–25
8. Кочетков Е.П. Антикризисная эффективность государственной поддержки бизнеса в условиях пандемии коронавируса: эмпирический анализ. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2022;13(1):73–93. DOI: 10.18184/2079–4665.2022.13.1.73–93

9. Дементьев В.Е. Перспективы России при цифровом доминировании Китая и США. *Проблемы прогнозирования*. 2022;(4):6–17. DOI: 10.47711/0868–6351–193–6–17
10. Дудин М.Н., Шкодинский С.В. Тенденции, возможности и угрозы цифровизации национальной экономики в современных условиях. *Экономика, предпринимательство и право*. 2021;11(3):689–714. DOI: 10.18334/epp.11.3.111785
11. Лукин Е.В. О роли межотраслевого баланса в государственном регулировании экономики. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2017;10(3):41–58. DOI: 10.15838/esc.2017.3.51.2
12. Воронин Ю. Переход страны к мобилизационной модели обеспечит победу в экономической войне с коллективным Западом. *Новые известия*. 11.05.2022. URL: <https://newizv.ru/article/general/11-05-2022/yuriy-voronin-tolko-mobilizatsiya-ekonomiki-sposobna-uberech-rossiyu-ot-zapada>
13. Бони Л.Д. Основная экономическая система социализма и рынок в Китае. *Проблемы Дальнего Востока*. 2022;(4):22–40. DOI: 10.31857/S 013128120021164–1
14. Меркулов К.К. Новый взгляд на «китайскую модель»: уроки для России, Союзного государства, мира. *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. 2022;(5):42–61.
15. Салицкий А.И. Два контура: Китай ответил на вызовы 2020 года. *Проблемы Дальнего Востока*. 2021;(3):48–60. DOI: 10.31857/S 013128120015120–3
16. Swaine M.D. Chinese views of foreign policy in the 19th Party Congress. *China Leadership Monitor*. Jan. 11, 2018. URL: <https://carnegieendowment.org/2018/01/11/chinese-views-of-foreign-policy-in-19th-party-congress-pub-75240> (дата обращения: 20.11.2022).

REFERENCES

1. Kleiner G.B. *System economics: Development steps*. Moscow: Nauchnaya biblioteka; 2021. 746 p. (In Russ.).
2. Smorodinskaya N.V., Katukov D.D. Russia's opportunities for entering Industry 4.0 markets by improving its position in distributed production. *Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii = Journal of the New Economic Association*. 2022;(1):223–231. (In Russ.). DOI: 10.31737/2221–2264–2022–53–1–12
3. Minakir P.A. The world economy: The perfect storm. *Prostranstvennaya ekonomika = Spatial Economics*. 2022;18(2):7–37. (In Russ.). DOI: 10.14530/se.2022.2.007–037
4. VinslavYu.B. Mobilization economy as a technology of public administration in the conditions of total sanctions. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian Economic Journal*. 2022;(4):4–29. (In Russ.). DOI: 10.33983/0130–9757–2022–4–4–29
5. Belyaev M.K. Economy of Russia: Mining means sustainability. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2022;13(1):138–144. (In Russ.). DOI: 10.18184/2079–4665.2022.13.1.138–144
6. Ryakhovskaya A.N., Volkov L.V., eds. *Development of anti-crisis management in the context of global transformation*. Moscow: KnoRus; 2021. 208 p. (In Russ.).
7. Akindinova N.V., Bessonov V.A., Pukhov S.G., Safonov I.N., Smirnov S.V. Inflation challenges of the pandemic period and sanctions. Lessons for the future. *Voprosy ekonomiki*. 2022;(5):5–25. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042–8736–2022–5–5–25
8. Kochetkov E.P. Crisis effectiveness of government business support in the conditions of the coronavirus pandemic: An empirical analysis. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2022;13(1):73–93. (In Russ.).
9. Dement'ev V.E. Prospects for Russia under the digital domination of China and the United States. *Problemy prognozirovaniya = Studies on Russian Economic Development*. 2022;(4):6–17. (In Russ.). DOI: 10.47711/0868–6351–193–6–17
10. Dudin M.N., Shkodinskiy S.V. Trends, opportunities and threats of digitalization of the national economy in modern conditions. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2021;11(3):689–714. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.11.3.111785

11. Lukin E.V. About the role of input-output balance in government regulation of the economy. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2017;10(3):41–58. (In Russ.: *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. 2017;10(3):41–58. DOI: 10.15838/esc.2017.3.51.2).
12. Voronin Yu. The transition of the country to the mobilization model will ensure victory in the economic war with the collective West. *Novye izvestiya*. May 11, 2022. URL: <https://newizv.ru/article/general/11-05-2022/yuriy-voronin-tolko-mobilizatsiya-ekonomiki-sposobna-uberech-rossiyu-ot-zapada> (In Russ.).
13. Boni L. Basic economic system of socialism and market in China. *Problemy Dal'nego Vostoka = Far Eastern Affairs*. 2021;(4):22–40. (In Russ.). DOI: 10.31857/S 013128120021164–1
14. Merkulov K.K. A new view at the “Chinese model”: Lessons for Russia, the Union State and the world. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika = Moscow University Economics Bulletin*. 2022;(5):42–61. (In Russ.).
15. Salitsky A.I. Two circuits: China’s response to 2020 challenge. *Problemy Dal'nego Vostoka = Far Eastern Affairs*. 2021;(3):48–60. (In Russ.). DOI: 10.31857/S 013128120015120–3
16. Swaine M.D. Chinese views of foreign policy in the 19th Party Congress. *China Leadership Monitor*. Jan. 11, 2018. URL: <https://carnegieendowment.org/2018/01/11/chinese-views-of-foreign-policy-in-19th-party-congress-pub-75240> (accessed on 20.11.2022).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Антонина Николаевна Ряховская — доктор экономических наук, научный руководитель Института экономики и антикризисного управления, профессор департамента менеджмента и инноваций, Финансовый университет, Москва, Россия
Antonina N. Ryakhovskaya — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Scientific Director of the Institute of Economics and Crisis Management, Professor, Department of Management and Innovation, Financial University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0001-9731-4759>
rectorat_ieay@mail.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 10.10.2022; после рецензирования 02.12.2022; принята к публикации 10.02.2023.

The article was submitted on 10.10.2022; revised on 02.12.2022 and accepted for publication on 10.02.2023.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-32-46

УДК 332.05(045)

JEL H10, H11, I15, M15

Совершенствование методики оценки индекса цифровой зрелости регионов России с учетом аспектов второго и третьего этапа цифровой трансформации ГМУ на основе зарубежного опыта

В.И. Абрамов, В.Д. Андреев

Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Целью исследования является определение направлений и факторов учета, включаемых в алгоритм оценки индекса цифровой зрелости регионов России для совершенствования данной методики с учетом аспектов второго и третьего этапа цифровой трансформации государственного и муниципального управления (ГМУ). В ходе работы применялись **методы** анализа, обобщения и систематизации. Авторами отмечена проблема несоответствия целевых направлений цифровой трансформации ГМУ с фактическими мероприятиями, указана целесообразность учета индикаторов в предложенных направлениях при оценке индекса цифровой зрелости в регионах России. В работе дано определение цифровых экосистем, отражена взаимосвязь их особенностей с методикой оценки цифровой трансформации государственного и муниципального управления, этапы которой охарактеризованы и конкретизированы на примере зарубежного опыта. **Актуальность** исследования заключается в стратегической необходимости поиска точек роста для увеличения эффективности и результативности ГМУ в условиях цифровых реалий. Практическая значимость результатов состоит в возможности использования предложенных направлений учета методики оценки цифровой зрелости в субъектах РФ органами государственной власти при ее модернизации.

Ключевые слова: цифровизация; цифровая трансформация; цифровая экосистема; этапы цифровой трансформации государственного и муниципального управления; цифровая зрелость

Для цитирования: Абрамов В.И., Андреев В.Д. Совершенствование методики оценки индекса цифровой зрелости регионов России с учетом аспектов второго и третьего этапа цифровой трансформации ГМУ на основе зарубежного опыта. *Управленческие науки*. 2023;13(1):32-46. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-32-46

ORIGINAL PAPER

Improving the Methodology for Assessing the Digital Maturity Index of Russian Regions, Taking into Account Aspects of the Second and Third Stages of Digital Transformation of PMA Based on Foreign Experience

V.I. Abramov, V.D. Andreev

National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia

ABSTRACT

The purpose of the study is to identify and determine the directions and accounting factors included in the algorithm for assessing the digital maturity index of Russian regions to improve this methodology, taking into account aspects of the second and third stages of digital transformation of public and municipal administration (PMA). In the course of the work, **methods** of analysis, generalization and systematization were applied. The authors noted the problem of inconsistency of the target directions of the PMA digital transformation with the actual activities, indicated the expediency of taking into account the indicators in the proposed directions when assessing the digital maturity index in the regions of Russia.

© Абрамов В.И., Андреев В.Д., 2023

The paper defines digital ecosystems, reflects the relationship between their features and the methodology for assessing the digital transformation of public and municipal administration, the stages of which are characterized and specified by the example of foreign experience. **The relevance** of the research lies in the strategic need to find growth points to increase the efficiency and effectiveness of PMA in the context of digital realities.

The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed directions and accounting factors in the methodology for assessing digital maturity in the constituent entities of the Russian Federation by public authorities while they are being modernized.

Keywords: digitalization; digital transformation; digital ecosystem; stages of digital transformation of state and municipal government; digital maturity

For citation: Abramov V.I., Andreev V.D. Improving the methodology for assessing the digital maturity index of Russian regions, taking into account aspects of the second and third stages of digital transformation of PMA based on foreign experience. *Management sciences*. 2023;13(1):32-46. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-32-46

ВВЕДЕНИЕ

Во времена становления шестого технологического уклада и «Индустрии 4.0», характеризующихся массовыми процессами цифровизации и цифровой трансформации институтов жизнедеятельности граждан, бизнеса и органов власти с учетом мультипликативного эффекта [1], в условиях BANI-мира¹ анализ, оценка и систематизация аспектов цифровой экономики — это стратегически значимая и полезная практика для определения точек роста и устойчивого функционирования в условиях нестабильности. Цифровая трансформация в наше время является ключевым аспектом при наращивании производственной мощи институтов жизнедеятельности [2].

Методики оценки — эффективный инструмент улучшения качества управленческих решений и, как следствие, формирования политики с учетом санкционного давления и нацеленности отечественных государственных и муниципальных структур на результат [3] в условиях потребности в информационном обеспечении процесса управления актуальными данными за счет инструментов цифровой экономики [4] и необходимости построения системы глобального распределенного управления [5]. Данный инструмент способствует снижению затрат на ресурсы, которые необходимы для поддержания цифровой макросреды [6]. Синхронизация и стандартизация цифровой трансформации при развитии различных сфер деятельности регионов — высокоэффективное средство для обеспечения устойчивого развития субъектов РФ [7].

¹ BANI-мир — хрупкий, тревожный, нелинейный, непостижимый, который отличается вариативностью функционирования систем. Название предложено футурологом Джамаисом Кашио.

Целесообразность модернизации методик оценки цифровой трансформации заключается в необходимости применения большей гибкости и адаптивности при оценке управленческих решений, принятых с ее использованием в условиях быстроизменяющихся реалий, для всех институтов государственного и муниципального управления (ГМУ) [8]. К этому следует добавить задачи устранения несоответствия показателей, применяемых для определения индекса цифровой зрелости², и достижения целей, предъявляемых к центрам управления данными в регионах России.

Научная новизна работы состоит в предложении направлений совершенствования вышеуказанных методик на уровне субъектов РФ на основе анализа аналогичных успешно реализованных инструментов в Австралии, Сингапуре, Эстонии, США и индекса DESI³. Выбор стран обусловлен наличием у них успешно реализованных кейсов, являющихся примерами подтверждения рациональности учета направлений для построения цифровых экосистем на втором и третьем этапах цифровой трансформации.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Необходимость учета актуальных индикаторов при оценке индекса цифровой зрелости в регионах России обуславливается такими факторами, как:

1. Несоответствие целевых направлений цифровой трансформации ГМУ и фактических мероприятий [9], указанных в Стратегиях цифровой

² Индекс цифровой зрелости — инструмент оценки и совершенствования политики в области цифровой трансформации ГМУ.

³ Ежедневный экономический стресс-индекс (от англ. Daily Economic Stress Index — DESI).

трансформации ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления субъектов РФ (далее — Стратегии цифровой трансформации)⁴, реализация которых планируется до 2030 г. В частности, в них определена необходимость создания региональных центров управления данными, подразумевающих организацию механизма сбора и работы с данными на уровне субъекта РФ в реальном времени, что соответствует второму этапу цифровой трансформации ГМУ, а применяемые индикаторы для оценки цифровой зрелости и запланированные мероприятия — первому [10].

В *табл. 1* представлена характеристика этапов цифровой трансформации ГМУ и соответствующие эффекты от внедрения каждого из них.

Содержащиеся в ней данные говорят о том, что каждый этап цифровой трансформации имеет ряд стратегических преимуществ, и при его реализации государство получает дополнительные возможности (при прочих равных условиях).

2. Методика оценки индекса цифровой зрелости в регионах России после корректировки приказа Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ⁵, позволяющая регионам по их желанию, помимо пяти ключевых

отраслей и индикаторов, учитывать в них *дополнительные направления*. Данная методика входит в комплекс мер по оценке эффективности работы губернаторов и является инструментом повышения результативности проводимой ими политики в области цифровой трансформации таких отраслей, как образование, здравоохранение, городской транспорт, городское хозяйство и государственное и муниципальное управление. Отдельно стоит отметить, что квалифицированный анализ деятельности органов власти дает возможность формировать значимые приоритеты, цели, мероприятия и стратегию в области регионального развития [12].

3. Построение цифровых экосистем второго и третьего этапа цифровой трансформации. Подобный опыт присущ технически и экономически развитым странам, и на сегодняшний день на международном уровне присутствует тенденция создания таких экосистем — цифровых макросред жизнедеятельности граждан, бизнеса и органов власти, способных воздействовать на реальный мир через цифровой с соответствующими стратегическими эффектами, позволяющий государству позиционировать себя на мировой арене [13].

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Методики оценки цифровой трансформации ГМУ — эффективный инструмент проведения грамотной политики в области цифрового развития, позволяющий регионам России и всему государству создавать условия для увеличения воспроизводства социальных и экономических благ за счет инструментов цифровизации и цифровой трансформации.

Методика оценки индекса цифровой зрелости субъектов РФ подразумевает нахождение среднеарифметического значения индикаторов (*табл. 2*) в каждой из пяти отраслей: образовании, здравоохранении, городском хозяйстве, общественном транспорте и государственном управлении.

Данные *табл. 2* показывают, что индикаторы в каждой отрасли отражают удельный вес электронных процессов по различным видам деятельности.

В Стратегиях цифровой трансформации, принятых 82 регионами РФ⁶ (данные по Москве, ХМАО

⁴ Стратегии цифровой трансформации. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1064> (дата обращения: 17.02.2023).

⁵ Приказ Минцифры России от 18.11.2020 № 600 (ред. от 14.01.2021) «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация» (вместе с Методикой расчета показателя «Достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления», Методикой расчета показателя «Достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления» для субъекта Российской Федерации», Методикой расчета показателя «Увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95%», «Методикой расчета показателя «Доля домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к сети Интернет», Методикой расчета показателя «Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий», Методикой расчета показателя «Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий» на уровне субъектов Российской Федерации»». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372437/e486e5c863f60c7faf76a471a7ea0b957b1772b8/?ysclid=1e5et4173x603409804

⁶ Стратегии цифровой трансформации. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. URL:

Таблица 1 / Table 1

Характеристика этапов цифровой трансформации ГМУ / Characteristics of the stages of digital transformation of public and municipal administration

Этап / Stage	Характеристика / Characteristics	Примеры индикаторов / Examples of indicators	Примеры эффектов / Examples of effects
Архитектура электронного правительства	Перевод государственных и муниципальных процессов в электронный формат с предоставлением электронных услуг	Удельный вес электронных коммуникаций; удельный вес открытости данных в электронных ресурсах	Снижение издержек граждан, бизнеса, органов власти в результате электронных коммуникаций
ГМУ на основе данных	Переход к совместному использованию информации на основе механизма автоматизированного сбора данных из инфраструктуры государства через цифровые устройства, системы, решения	Удельный вес данных, доступных в режиме реального времени для анализа; удельный вес данных, которые формируются автоматизированно	Увеличение оперативности и качества управленческих решений
Цифровое ГМУ	Появление возможности воздействия на реальный мир через цифровую среду с помощью цифровых устройств, систем, решений	Удельный вес автоматизации инфраструктурных процессов органов власти; удельный вес данных, управление которыми возможно в реальном времени в цифровой среде	Оптимизация бюджетных средств, увеличение объективности управления на основе актуальных данных

Источник / Source: составлено авторами на основе [11] / compiled by the authors based on [11].

и Чукотскому АО отсутствуют), отражены целевые индикаторы для оценки индекса цифровой зрелости отраслей до 2024 г. (в перспективе до 2030 г); этими документами предусмотрены мероприятия, направленные на формирование архитектуры электронного правительства в каждом субъекте РФ, что соответствует первому этапу цифровой трансформации ГМУ, и при этом в них отмечена потребность в построении региональной системы управления данными с механизмом сбора данных в реальном времени во всех отраслях государственного управления, что относится ко второму этапу цифровой трансформации ГМУ и подразумевает организацию госуправления на основе получаемых сведений, что, однако, может быть затруднено, так как фактические индикаторы направлены на оценку построения созданной архитектуры электронного правительства, и, соответственно,

<https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1064> (дата обращения: 17.02.2023).

на оценку электронных коммуникаций в ключевых отраслях.

В данной работе представлен анализ методик оценки цифровой трансформации ГМУ в тех странах, где сформирован второй (или осваивается третий) этап, а также приведены примеры ее эффективности. На основе проведенного исследования предложены направления и аспекты, учет которых целесообразен для оценки результативности выполнения установленного требования и корректировки курса в данной области. Выявленные тренды следует учитывать при совершенствовании расчета индекса цифровой зрелости в регионах РФ в условиях санкционного давления, когда необходимо обеспечивать собственные потребности за счет внутренних ресурсов.

Индикаторы, представленные в *табл. 2*, отражают особенности действующей цифровой трансформации ГМУ (*табл. 1*) как на уровне региона, так и государства в целом, так как оценка данного процесса производится именно на основе их значений, и дальнейшая

Таблица 2 / Table 2

Список индикаторов для определения индекса цифровой зрелости /
List of indicators for determining the digital maturity index

Отрасль / Industry	Индикаторы / Indicators
Здравоохранение	Доля записей на прием к врачу, совершенных гражданами дистанционно; доля граждан, у которых сформированы интегрированные электронные медицинские карты, доступные на ЕПГУ; доля граждан, находящихся на диспансерном наблюдении, которым обеспечен дистанционный мониторинг состояния здоровья; доля медицинских организаций, осуществляющих централизованную обработку и хранение в электронном виде результатов диагностических исследований; доля врачебных консилиумов, проводимых субъектами Российской Федерации с использованием видео-конференц-связи; доля консультаций, проводимых врачом с пациентом, в том числе на ЕПГУ, с использованием видео-конференц-связи; доля граждан, которым доступны врачебные назначения (рецепты) в форме электронного документа, в том числе на ЕПГУ; доля приобретаемых за бюджетные средства лекарственных средств и препаратов, по которым обеспечен централизованный учет их распределения и использования; доля станций (отделений) скорой медицинской помощи, подключенных к единой электронной системе диспетчеризации
Образование	Доля учащихся, по которым осуществляется ведение цифрового профиля; доля учащихся, которым предложены рекомендации по повышению качества обучения и формированию индивидуальных траекторий с использованием данных цифрового портфолио учащегося; доля педагогических работников, получивших возможность использования верифицированного цифрового образовательного контента и цифровых образовательных сервисов; доля учащихся, имеющих возможность бесплатного доступа к верифицированному цифровому образовательному контенту и сервисам для самостоятельной подготовки; доля заданий в электронной форме для учащихся, проверяемых с использованием технологий автоматизированной проверки
Городское хозяйство	Доля общих собраний собственников помещений в многоквартирных домах, проведенных посредством электронного голосования в общем количестве проведенных общих собраний собственников; доля услуг по управлению многоквартирным домом и содержанию общего имущества, оплаченных онлайн; доля коммунальных услуг, оплаченных онлайн; доля управляющих организаций, раскрывающих информацию в полном объеме в государственную информационную систему жилищно-коммунального хозяйства; доля ресурсоснабжающих организаций, раскрывающих информацию в полном объеме в государственную информационную систему жилищно-коммунального хозяйства; доля аварийного жилого фонда, внесенного в цифровой реестр аварийного жилья; доля жителей городов в возрасте старше 14 лет, зарегистрированных на специализированных информационных ресурсах по вопросам городского развития
Общественный транспорт	Доля автобусов, осуществляющих регулярные перевозки пассажиров в городском, пригородном и междугородном (в пределах субъекта Российской Федерации) сообщении, оснащенных системами безналичной оплаты проезда; доля автобусов, осуществляющих регулярные перевозки пассажиров в городском, пригородном и междугородном (в пределах субъекта Российской Федерации) сообщении, для которых обеспечена в открытом доступе информация об их реальном движении по маршруту; доля автобусов, осуществляющих регулярные перевозки пассажиров в городском, пригородном и междугородном (в пределах субъекта Российской Федерации) сообщении, оснащенных системами видеонаблюдения салонов (с функцией записи), соответствующих требованиям о защите персональных данных
Государственное управление	Доля видов сведений в государственных или региональных информационных системах, доступных в электронном виде, необходимых для оказания массовых социально значимых услуг; доля электронного юридически значимого документооборота между органами исполнительной власти, местного самоуправления и подведомственными им учреждениями и в субъекте Российской Федерации; доля государственных и муниципальных услуг, предоставленных без нарушения регламентного срока при оказании услуг в электронном виде на ЕПГУ и (или) региональном портале государственных услуг; доля проверок в рамках контрольно-надзорной деятельности, проведенных дистанционно, в том числе с использованием чек-листов в электронном виде; доля обращений за получением массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронном виде с использованием ЕПГУ, без необходимости личного посещения органов государственной власти, органов местного самоуправления и многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг, в общем количестве таких услуг; доля массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг, доступных в электронном виде, предоставляемых с использованием ЕПГУ, в общем количестве таких услуг, предоставляемых в электронном виде

Источник / Source: составлено авторами на основе Постановления Правительства РФ от 03.04.2021 № 542 (ред. от 30.11.2022) «Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также о признании утратившими силу отдельных положений постановления Правительства Российской Федерации от 17.07.2019 № 915». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382080 (дата обращения: 08.09.2022) / compiled by the authors based on the Resolution of the Government of the Russian Federation of 03.04.2021 No. 542 (ed. of 30.11.2022) "On Approval of methods for calculating indicators for evaluating the effectiveness of the Activities of Senior Officials (Heads of Supreme Executive Bodies of State Power) of the Subjects of the Russian Federation and the Activities of Executive Authorities of the Subjects of the Russian Federation, as well as on Invalidation of Certain Provisions of the Decree of the Government of the Russian Federation of 17.07.2019 No. 915". URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382080 (accessed on 08.09.2022).

деятельность в этом направлении до 2030 г. будет направлена на достижение целевых величин [14].

Представим методики оценки цифровой трансформации ГМУ в нескольких зарубежных государствах (на основе индикаторов) и в Европейском союзе (DESI) (табл. 2); для каждого из них определены этапы цифровой трансформации и рассмотрены примеры их эффективности.

Выбор Австралии обусловлен тем, что это государство относится к лидерам по цифровой трансформации [15]. В стране сформирована цифровая экосистема (с аспектами второго этапа цифровой трансформации ГМУ), что выражается в наличии инструментов сбора информации с помощью интернета вещей в единую макросреду, в которой структуры ИИ в зависимости от своей функциональности типизируют, конкретизируют и распределяют данные. Второй этап цифровой трансформации ГМУ имеет ряд стратегически значимых преимуществ, выражаемых в социальных и экономических аспектах. В частности, в Австралии, благодаря инвестициям со стороны органов власти (в размере 30 млн долл.) на создание Национального цифрового сельского хозяйства, планируется внедрение цифровых решений для автоматизации инфраструктурных процессов в отрасли с целью реализации системы удаленного управления через цифровые двойники, которая будет способствовать достижению поставленной цели — к 2030 г. стать сектором стоимостью 100 млрд долл. Использование в Национальном цифровом сельском хозяйстве технологии блокчейн позволит (с помощью отслеживания в цифровой системе цепочек поставок) к 2030 г. сократить потери продовольствия на 30 млн т. Также, согласно подсчетам, в стране в ближайшее десятилетие инновации в сфере цифровой трансформации государства позволят совокупно привнести в ВВП дополнительно около 315 млрд долл.⁷ Примеры Австралии свидетельствуют об эффективности цифровой трансформации ГМУ и о переходе данного государства в среднесрочной перспективе на ее третий этап с соответствующими эффектами и внедрением механизмов воздействия на реальный мир через цифровой.

Выбор Сингапура обусловлен тем, что он является первым субъектом реализации *цифрового двойника* города-государства (третий этап циф-

ровой трансформации ГМУ), который позволяет: моделировать функции государства; организовывать интеграцию данных из его инфраструктуры; отражать инфраструктурные процессы (например, работу агрегатов для уборки мусора); реализовывать планирование и прогнозирование различных процедур и явлений; воздействовать на реальный мир с помощью управленческих решений органов власти, бизнеса и граждан (интернет вещей). Функционирование цифрового двойника формирует эффекты социального и экономического характера⁸ [16]: уменьшение непрерывной топографической съемки для органов власти с 35 до 6 млн сингапурских долл., к 2030 г. снижение на 20% выбросов вредных веществ в атмосферу при строительстве школ; возможность для 96% граждан получать ряд социально значимых пакетов услуг, сформированных системой ИИ на основе предыдущих запросов (с 2021 г.).

Выбор Эстонии обусловлен тем, что в рейтинге развития электронного правительства ООН и по международному цифровому экономическому индикатору она занимает лидирующие позиции по многим аспектам [17]. В связи с тем, что в стране не выделены отдельные направления оценки, каждый индикатор соотнесен с определенным этапом цифровой трансформации. В Эстонии реализованы аспекты трех этапов цифровой трансформации ГМУ, что подтверждается соответствующими эффектами от реализации каждого этапа. В стране получила развитие цифровая экосистема с механизмом сбора и преобразования данных; методика оценки цифровой трансформации ГМУ включает показатели проникновения интернета вещей в цифровую среду и ее использования для трехсторонних коммуникаций и оценки систем ИИ и степени роботизации.

В результате реализации второго и третьего этапов цифровой трансформации в Эстонии:

- введена смарт-карта «digID», позволяющая гражданам и компаниям интегрироваться в цифровую экосистему государственных услуг (где будущие услуги улучшаются на основе предыдущих запросов, а их пакет формируется автоматически). Карта используется через смарт-устройства и, по прогнозам, к 2025 г. количество ее пользователей составит около 76% населения страны, т.е. удельный вес граждан, использующих дополнительный

⁷ National Agricultural Innovation Agenda. Digital Foundations for Agriculture Strategy. URL: <https://www.agriculture.gov.au>.

⁸ Singapore Green Plan 2030. URL: <https://www.greenplan.gov.sg/key-focus-areas/overview#resilient-future>

Таблица 3 / Table 3

**Направления и индикаторы оценки цифровой трансформации государственного
и муниципального управления в Австралии, Сингапуре, Эстонии, США и методика DESI /
Directions and indicators for assessing the digital transformation of public and municipal
administration in Australia, Singapore, Estonia, USA and DESI methodology**

Направление / Direction	Характеристика / Characteristics	Индикаторы / Indicators
Методика в Австралии^а / Methodology in Australia		
Расходы на исследования	Оценка инвестиций на развитие ИКТ в сфере государственного и муниципального управления	Расходы на исследования и разработки в области ИКТ со стороны органов власти; расходы на исследования и разработки со стороны некоммерческих организаций; оценка инвестиций на развитие кадров в сфере цифровой экономики
Оценка развития бизнеса в сфере IT	Оценка деятельности частных лиц, занимающихся развитием цифровой макросреды государства	Удельный вес организаций, осуществляющих инновационную деятельность в области IT; удельный вес частных организаций, использующих искусственный интеллект (ИИ) при формировании данных; удельный вес организаций, имеющих инструменты сбора данных с помощью цифровых технологий; удельный вес частных организаций, использующих в своей деятельности цифровые устройства, системы, решения; удельный вес организаций, использующих центры обработки данных; удельный вес организаций, использующих интернет вещей при формировании данных; удельный вес электронной коммерции
Использование интернета	Оценка доступности интернета для граждан	Удельный вес абонентов широкополосного доступа (DSL, ITTH, GPON); объем данных; удельный вес абонентов сотовой связи; удельный вес граждан, имеющих доступ в интернет (проводным или беспроводным способом); доля домохозяйств, имеющих доступ к интернету
Использование данных	Оценка потоков данных в органах государственной и муниципальной власти	Удельный вес государственных баз данных, интегрированных в единую систему; объем данных, интегрированных из цифровых устройств в единую цифровую систему органов власти; удельный вес государственных и муниципальных структур, бизнеса и граждан, которым доступны данные в реальном времени через индивидуальные и единую цифровые системы; удельный вес государственных структур, в которых используются устройства интернета вещей для формирования инфраструктурных данных; удельные веса данных, которые сформированы с помощью устройств интернета вещей в общей структуре полученных данных
Методика в Сингапуре^б / Methodology in Singapore		
Направление / Direction	Характеристика направления	Индикаторы направления
Оценка эффективности	Оценка эффективности мероприятий в области цифровой трансформации	Удовлетворенность граждан цифровыми услугами, в %; удовлетворенность бизнеса цифровыми услугами, в %
Оценка сквозных цифровых технологий	Оценка доступности электронных систем органов власти для различных операций	Удельный вес цифровых государственных сервисов, предлагающих варианты электронных платежей, в %; удельный вес цифровых государственных сервисов, которые сформированы данными, полученными правительством с помощью интернета вещей и искусственного интеллекта (ИИ), в %; удельный вес цифровых государственных сервисов, предлагающих цифровую подпись, в %
Оценка цифровых транзакций	Оценка возможности цифровых государственных систем осуществлять цифровые транзакции	Цифровые транзакции органов власти от их общего числа, в %; удельный вес входящих и исходящих транзакций с помощью цифровых систем органами власти, в %

Продолжение таблицы 3 / Table 3 (continued)

Направление / Direction	Характеристика / Characteristics	Индикаторы / Indicators
Возможности органов власти	Оценка кадров, способных освоить инструменты цифровой экономики	Удельный вес госслужащих, способных освоить инструменты цифровой экономики, в %; количество государственных служащих, способных освоить инструменты цифровой экономики, шт.
Цифровые проекты	Учет проектов в области цифровой трансформации	Количество проектов в области цифровой трансформации, штук; удельный вес проектов в области цифровой трансформации из всех, в %
Оценка данных	Оценка потока данных, оценка работы ИИ и систем обработки данных	Удельный вес государственных служащих, использующих ИИ для разработки и предоставления услуг и реализации политики, в %; количество высокоэффективных проектов в области формирования данных; основные поля данных в машиночитаемом формате, которые могут передаваться с помощью ИИ, в %; время, необходимое для обмена данными для межведомственных проектов, в секундах, в минутах, в часах, в днях; удельный вес данных, сформированных устройствами интернета вещей; удельный вес данных, обработанных ИИ
Оценка степени миграции в цифровое облако	Оценка общей интеграции всех цифровых систем в единой системе	Удельный вес цифровых систем, находящихся в цифровом облаке, объединенных в единое цифровое пространство для формирования, обмена и преобразования данных (государственные и частные информационные системы), в %; удельный вес цифровых устройств, управление которыми доступно через цифровое облако; количество и удельный вес граждан, которым доступна информация в облаке
Методика в Эстонии^с / Methodology in Estonia		
Этап цифровой трансформации ГМУ / The stage of digital transformation of PMA	Индикаторы / Indicators	
Построение архитектуры электронного правительства	Структурные подразделения, имеющие доступ в интернет, в %; сотрудники, имеющие доступ в интернет, в %; максимальная контрактная скорость загрузки, скачивания и максимальная средняя скорость загрузки и скачивания; структурные подразделения, довольные качеством интернет-соединения, в %; скорость интернет-соединения, которая не обеспечивает структурным подразделениям их потребности (до 30 Мб/сек; от 30 до 100 Мб/сек; от 100 до 500 Мб/сек; от 500 Мб/сек до 1 Гбит/сек; от 1 Гбит/сек); структурные подразделения, имеющие сайт, в %; структурные подразделения, осуществляющие онлайн-заказы, размещающие каталог услуг, предоставляющие кастомизацию, распространяющие информацию об иных структурных подразделениях, в %; структурные подразделения, использующие социальные сети, использующие Википедию, использующие блоги, в %; доля взаимодействий с гражданами и бизнесом через систему электронного документооборота, в %; структурные подразделения, имеющие собственные приложения, в %; доля структурных подразделений, имеющих ЭДО, в %; доля структурных подразделений, взаимодействующих с иными администрациями других стран через ЭДО, в %; доля структурных подразделений, имеющих ERP и CRM-системы, в %; удельный вес граждан и бизнеса, использующих электронные государственные услуги, в %; доля чиновников, имеющих мобильную связь и доступ к сотовой связи, в %; доля отечественного ПО, в %; уменьшение количества используемой бумаги; снижение энергопотребления архитектуры ИКТ; доля использования чиновниками электронных средств коммуникаций; структурные подразделения с удаленным доступом к системам электронной почты, в %; доступность для граждан и бизнеса всех систем органов власти, в %; кадры, знающие основы использования ИКТ, в %; структурные подразделения, имеющие системы защиты от кибератак, в %	
ГМУ на основе данных	Структурные подразделения, имеющие облачные вычисления (по всем видам деятельности органов власти), в %; структурные подразделения, интегрированные в единую базу данных, в %; структурные подразделения, имеющие собственную цифровую платформу для управления данными, в %; проблемы с доступом к данным, в %; хаотичность данных, в %; удельный вес кадров, которые способны работать с инструментами сбора и управления данными, в %; структурные подразделения, имеющие электронные счета с автоматической обработкой с помощью инструментов ИИ, в %; удельный вес ПО с открытым исходным кодом, в %; вероятность кибератак при использовании данных, в %; структурные подразделения, использующие биометрические данные, в %; структурные подразделения, использующие VPN, в %	

Продолжение таблицы 3 / Table 3 (continued)

Направление / Direction	Характеристика / Characteristics	Индикаторы / Indicators
Полностью цифровое ГМУ	Использование органами власти RFID, в % (в том числе, для идентификации личности, для производственных нужд, для идентификации продукта или услуги); структурные подразделения, анализирующие собственные большие данные с устройств интернета вещей (в том числе: данные геолокации, данные социальных сетей, данные из устройств, обладающих ИИ), в %; структурные подразделения, анализирующие собственные большие данные с помощью систем ИИ (в том числе: данные социальных сетей, данные из иных источников, данные при обработке естественного языка), в %; структурные подразделения, использующие 3D-печать при анализе данных, в %; структурные подразделения, использующие роботов (в том числе: для сервисных нужд; для наблюдения и безопасности; для перевозки людей и грузов; для уборки мусора; для управления складом; для сборочных работ; для строительства), в %; структурные подразделения, использующие устройства интернета вещей (в том числе: умные лампы, умные термостаты; умные счетчики; датчики RFID или IP-метки; камеры, управляемые через интернет; датчики движения или техобслуживания для отслеживания транспорта; датчики для контроля или автоматизации производственных процессов; устройства для охраны помещений; иные устройства интернета вещей), в %; структурные подразделения, использующие ИИ (в том числе: для работы с речью; для идентификации объектов или лиц; для машинного обучения; для автоматизации процессов; для перемещения машин; для управления персоналом), в %	
Методика в США^d / Methodology in the USA		
Направление / Direction	Индикаторы / Indicators	
Оценка проникновения телефонии и широкополосного доступа в интернет	Уровень проникновения широкополосной связи, в %; уровень проникновения фиксированной сети, скорость доступа, в %	
Оценка проникновения мобильного интернета	Доля населения, которое может использовать мобильную сеть 3G, 4G, 5G, в %; скорость доступа сети	
Оценка электронных коммуникаций	Доля электронных коммуникаций в целом по определенному виду деятельности, в %	
Оценка цифрового разрыва	Доля мужского и женского населения, имеющего доступ в интернет, в %; доля населения разных возрастных категорий, пользующегося интернетом, в %	
Оценка потока данных	Доля структурных подразделений, имеющих доступ к данным в режиме реального времени, в %; объем данных, доступных для обработки в режиме реального времени, в %; доля данных, которые могут обрабатываться несколькими структурными подразделениями, в %; доля цифровых платформ, которые могут обеспечивать управление данными в режиме реального времени; доля данных, доступных для граждан, в различных направлениях	
Оценка использования систем ИИ	Доля данных, которые обрабатываются и автоматизируются, в %; доля структурных подразделений, использующих ИИ, в %; доля государственных услуг, предоставляемых с использованием ИИ, в %	
Оценка использования устройств интернета вещей	Количество устройств интернета вещей, шт.; доля операций, выполняемых для преобразования инфраструктуры с использованием устройств интернета вещей; доля структурных подразделений, использующих интернет вещей, в %	
Оценка проникновения 5G	Доля устройств интернета вещей, работающих в сети 5G, в %; доля абонентов беспроводной сети, использующих 5G, в %; доля структурных подразделений, имеющих доступ к сети 5G, в %; доля решений ИИ, работающих с использованием 5G, в %	
Оценка проникновения спутниковой связи	Удельный вес территории США, покрытой спутниковой связью, в %; удельный вес структурных подразделений, использующих спутниковую связь, в %; удельный вес операций, выполняемых через интернет вещей с использованием спутниковой связи, в %; количество устройств, систем, использующих спутниковую связь, шт.	

Окончание таблицы 3 / Table 3 (continued)

Направление / Direction	Характеристика / Characteristics	Индикаторы / Indicators
Оценка облачных вычислений и центров обработки данных	Количество центров обработки данных (ЦОД), шт.; доля операций структурных подразделений, обрабатываемых в ЦОД, в %	
Оценка технологии блокчейн	Доля операций структурных подразделений, обработанных с использованием технологии блокчейн в базах данных, в %	
Методика DESI (EC)^e / DESI methodology (EU)		
Направление / Direction	Характеристика индикаторов / Characteristics of indicators	
Оценка человеческого капитала	Определение количества и удельного веса, в %, лиц, обладающих базовыми или специальными цифровыми навыками в области управления данными, коммуникациями, вопросов использования ПО; определение количества и удельного веса, в %, нанятых, выпускников (из них женщин и мужчин), предприятий, организующих обучение в области освоения инструментов цифровой экономики	
Оценка коммуникаций	Определение доли домохозяйств, в которых доступен проводной интернет со скоростью до 100 Мбит/сек, в %; определение доли домохозяйств, в которых доступен проводной интернет со скоростью от 100 Мбит/сек, в %; определение доли покрытия территории беспроводной связью 3G, 4G, 5G, в %; определение доли использования проводного подключения к интернету и проникновения беспроводной связи, в %	
Оценка интеграции цифровых технологий	Определение удельного веса электронных коммуникаций и процессов, в %; определение удельного веса информации, используемой в качестве больших данных, в %; определение удельного веса процессов, обрабатываемых ИИ, в %; определение удельного веса цифровых систем, устройств, решений, которые функционируют для обеспечения экологической устойчивости, в %	
Оценка цифровых государственных и муниципальных цифровых сервисов	Доля государственных служащих, участвующих в электронных коммуникациях, в %; доля электронных услуг для граждан и предприятий, в %; доля государственных данных, генерируемых с использованием цифровых устройств для создания больших данных, доступных предприятиям и гражданам, в %	

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Примечание / Note: a – на основе данных Australian Bureau of Statistics. URL: <https://www.abs.gov.au/statistics> / based on Australian Bureau of Statistics; b – на основе данных Digital government blueprint. URL: https://www.tech.gov.sg/files/media/corporate-publications/dgb-public-document_30dec20.pdf / based on Digital government blueprint; c – на основе Statistics Estonia. URL: <https://www.stat.ee/en/> / based on Statistics Estonia; d – на основе данных Digital economy report 2021. United Nations. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf / based on Digital economy report 2021. United Nations; e – на основе данных The Digital Economy and Society Index (DESI). European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi/> / based on DESI (The Digital Economy and Society Index).

источник социальных гарантий при прочих равных условиях, будет высоким [18]. Органы власти, исходя из массового использования определенных сервисов, данные о которых формируются в едином цифровом пространстве, модернизируют механизмы и специфику предоставления дальнейших услуг.

- Цифровые устройства в государстве обеспечивают около 99% потребностей органов власти: ежедневно идентифицируется около 20 автомобилей и задерживается около семи человек, которых разыскивает Интерпол с помощью камер видеофиксацией, информация из которых обрабатывается и передается в единый центр данных с помощью ИИ, а общее количество запросов в структуры, обеспечивающие безопасность, со-

ставляет около 20 000. Данный эффект достигается за счет функционирования устройств интернета вещей в инфраструктуре государства [19].

- В результате инвестиций со стороны органов власти (с 2021 по 2027 г. их совокупный объем составит около 3,5 млрд долл.⁹) в роботизацию компаний, которые выпускают товары из отходов, объем продукции ежегодно увеличивается на 3% без увеличения ее стоимости и расходов на производство — зеленая экономика стимулируется посредством цифровой трансформации в интересах государства.

Приведенные примеры подтверждают, что для Эстонии методика оценки цифровой трансфор-

⁹ Tree of Truth. URL: <https://tamm.stat.ee>

мации ГМУ с аспектами второго и третьего этапа является эффективным инструментом совершенствования политики в данной области. Качественное улучшение происходит за счет объективизации информации о проникновении и использовании цифровых инструментов с оценкой результатов формирования и функционирования цифровой экосистемы.

Выбор США обусловлен тем, что они одними из первых начали реализовывать цифровую экосистему с аспектами второго и третьего этапа цифровой трансформации ГМУ. Она зарождалась и развивалась одновременно с ростом компаний: Facebook, Amazon, Apple, Microsoft и Alphabet, которые разрабатывали и реализовывали инструменты цифровой трансформации на уровне всего государства. На сегодняшний момент органы власти являются непосредственными ее участниками [20]. В целом в США представлен третий этап цифровой трансформации ГМУ. Данный факт подтверждается наличием в методике ее оценки показателей степени проникновения данных, аспектов их сбора и преобразования в режиме реального времени, степени внедрения интернета вещей, систем ИИ и технологии блокчейн при функционировании цифровой экосистемы граждан, бизнеса и органов власти.

К примерам эффективности третьего этапа цифровой трансформации ГМУ в стране можно отнести:

- Информирование около 100 млн граждан США имели о пунктах вакцинации в период пандемии на основе данных геолокации через сервисы Apple в цифровой экосистеме государства [21].
- Увеличение в штате Род-Айленд количества одновременно обрабатываемых заявок с 75 до 2000 в результате перевода на инфраструктуру облачных вычислений потока запросов центра страхования безработицы, что многократно ускорило процессы предоставления социальных гарантий безработным [22].

Данные примеры показывают, что функционирование цифровой экосистемы с аспектами третьего этапа цифровой трансформации обеспечивает деятельность ГМУ с соответствующими стратегическими преимуществами при прочих равных условиях, обеспечивая долгосрочный успех и эффективность социального и экономического характера.

В Европейском союзе применяется методика DESI, которая является обобщающей и затрагивающей базовые индикаторы оценки цифровой

трансформации. Ее особенность — учет удельного веса использования и внедрения больших данных и систем ИИ как сквозных технологий, обеспечивающих механизм обработки данных на втором этапе цифровой трансформации ГМУ, в частности в направлении оценки интеграции цифровых государственных и муниципальных сервисов. Несмотря на то, что методика является обобщающей, на основе индикаторов, представленных в ней, можно сделать вывод, что в европейских странах налажен механизм сбора и преобразования информации через систему больших данных, что говорит о втором этапе цифровой трансформации государственного и муниципального управления со своими положительными социальными и экономическими эффектами.

Стоит отметить, что страны Евросоюза определяют внутренние методики индивидуально, помимо представленного индекса. Подобный опыт следует учитывать в отечественной практике и включать в методологию определения индекса цифровой зрелости регионов России аспекты, связанные с оценкой потоков данных и их проникновения в механизмы сбора и работы с информацией.

На основе анализа различных методов оценки цифровой трансформации ГМУ и приведенных выше примеров успешного опыта в этой области были сформулированы и обоснованы предложения (табл. 4) по направлениям, которые необходимо учитывать при устранении несоответствия целевых направлений цифровой трансформации ГМУ в регионах России по реальным видам деятельности, указанным в 82 Стратегиях цифровой трансформации¹⁰, реализация которых планируется в перспективе до 2030 г.

При интеграции указанных направлений учета в методику необходимо принять во внимание специфику противоречивости в процессе формирования документов в области цифровой трансформации в России [23]. Регистрация информационных потоков необходима для оценки работоспособности механизма сбора данных в реальном времени в ГМУ, а понимание степени проникновения сквозных цифровых технологий (интернет вещей, блокчейн, ИИ), каждая из которых отвечает за определенный процесс (сбор данных, их анализ и преобразование)

¹⁰ Стратегии цифровой трансформации. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1064> (дата обращения: 17.02.2023).

Таблица 4 / Table 4

Направления учета для совершенствования методики оценки цифровой зрелости в регионах России /
Areas of accounting for improving the methodology for assessing digital maturity in Russian regions

Направление / Direction	Обоснование целесообразности и специфика индикаторов / Justification of expediency and specificity of indicators
Потоки данных	Оценка потоков данных, сформированных с помощью сквозных цифровых технологий, позволяет аккумулировать, систематизировать и классифицировать информацию в едином цифровом источнике. Индикаторы направления должны оценивать удельный вес данных, формирующихся и доступных в реальном времени, по отношению ко всем информационным потокам в цифровой среде
Проникновение сквозных цифровых технологий для каждого вида	При анализе проникновения сквозных цифровых технологий следует учитывать устройства интернета вещей, систем ИИ, блокчейн-систем, облачных вычислений и т.д. в системе ГМУ в формировании потоков данных. Индикаторы должны оценивать удельный вес проникновения и обеспечения потребностей сквозными цифровыми технологиями
Интегрированность отдельных цифровых систем в единой цифровой среде	Оценка включает удельный вес всех государственных и муниципальных цифровых систем, интегрированных в едином цифровом пространстве, который должны отражать индикаторы

в цифровой среде, позволяет оценить ее в целом. Оценка формирования цифровой макросреды обусловлена необходимостью систематизации и кластеризации информации, преобразованной в большие данные.

ВЫВОДЫ

Анализ методик оценки цифровой трансформации ГМУ, институтов жизнедеятельности и изучение опыта успешной реализации цифровых экосистем с аспектами второго и третьего этапа на примере зарубежных государств, являющихся лидерами в данной области, связаны с необходимостью решения проблемы несоответствия целевых направлений цифровой трансформации ГМУ в регионах России с фактическими мероприятиями, указанными в 82 Стратегиях цифровой трансформации. Можно утверждать, что целесообразность внесения в методику оценки цифровой зрелости регионов России указанных в статье направлений и аспектов учета заключается в том, что данная

методика является важным и серьезным инструментом формирования эффективной политики в области цифровой трансформации ГМУ. Объективная количественная информация о невыполнении требований законодательства в области построения региональных центров управления данными станет катализатором запуска процессов, связанных с их релевантным формированием, и позволит внести поправки в мероприятия по цифровому развитию регионов. Создание таких центров, как элементов цифровой региональной экосистемы, ускорит переход на второй этап цифровой трансформации ГМУ и предоставит субъекту РФ стратегические преимущества в области создания и воспроизводства социальных и экономических благ за счет инструментов цифровой трансформации.

Данные преобразования в условиях санкционного давления положительным образом повлияют на стимулирующее развитие регионов и России в целом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Valieva E.N., Vasilchuck O.I., Gnatishina E.I. Stock market in the context of the digital economy: Foreign policy aspect. In: Ashmarina S.I., Mantulenko V.V., eds. Digital technologies in the new socio-economic reality (ISCDTE 2021). Cham: Springer-Verlag; 2022:745–751. (Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 304). DOI: 10.1007/978-3-030-83175-2_92
2. Макаров И.В. Системная модель сбалансированной межнациональной промышленной политики: методические аспекты. *Технико-технологические проблемы сервиса*. 2022;(2):48–53.
3. Добролюбова Е.И., Старостина А.Н. Факторы развития цифровых государственных услуг. *Информационное общество*. 2022;(3):11–20. DOI: 10.52605/16059921_2022_03_11

4. Михненко О.Е., Салин В.Н. Управленческий учет: что подлежит цифровой трансформации? *Управленческие науки*. 2022;12(3):24–38. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-3-24-38
5. Сухарев О.С. Распределенное управление как расширение принципа «цели-инструменты» экономической политики. *Управленческие науки*. 2021;11(1):6–19. DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-1-6-19
6. Черненко И.М., Кельчевская Н.Р., Пельмская И.С., Алмусаеди Х.К.А. Возможности и угрозы цифровизации для развития человеческого капитала на индивидуальном и региональном уровнях. *Экономика региона*. 2021;17(4):1239–1255. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-4-14
7. Ganchenko D.N. Features and vectors of cluster transformation in the digital economy. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2021;11(11):2537–2550. DOI: 10.18334/epp.11.11.113797
8. Логачева Н.А. Оценка уровня цифровой зрелости региона в контексте стратегического развития. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2021;(2):147–152.
9. Абрамов В.И., Андреев В.Д. Проблемы и перспективы цифровой трансформации государственного и муниципального управления в регионе (на примере Кемеровской области). *Ars Administrandi. Искусство управления*. 2022;14(4):667–700. DOI: 10.17072/2218-9173-2022-4-667-700
10. Стратегии цифровой трансформации. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации 21.10.2021. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1064> (дата обращения: 05.08.2022).
11. Добролюбова Е.И. Оценка цифровой зрелости государственного управления. *Информационное общество*. 2021;(2):37–52. DOI: 10.52605/16059921_2021_02_37
12. Журавлев Д.М., Троценко А.Н., Чаадаев В.К. Методология и инструментарий стратегирования социально-экономического развития региона. *Экономика промышленности*. 2022;15(2):131–142. DOI: 10.17073/2072-1633-2022-2-131-142
13. Абрамов В.И., Андреев В.Д. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: международный опыт и приоритеты в России. *Муниципальная академия*. 2022;(1):54–63. DOI: 10.52176/2304831X_2022_01_54
14. Абрамов В.И., Андреев В.Д. Оценка цифровой зрелости системы государственного и муниципального управления в регионах: опыт США и развитие в России. *Информатизация в цифровой экономике*. 2022;3(2):43–62. DOI: 10.18334/ide.3.2.115106
15. Кагирова М.В., Романцева Ю.Н. Анализ зарубежного опыта цифровизации в сельском хозяйстве на примере Австралии и стран Азии. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2021;4(12):88–97. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.12.04.012
16. Yap F., Loy S.L., Ku C.W., Chua M.C., Godfrey K.M., Chan J.K.Y. A Golden thread approach to transforming maternal and child health in Singapore *BMC Pregnancy and Childbirth*. 2022;22(1):561. DOI: 10.1186/s12884-022-04893-8
17. Трушина И., Абрамов В.И. Приоритеты в обеспечении устойчивого регионального развития в условиях цифровой экономики. Бизнес. Образование. Экономика: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 07–08 апреля 2022 г.). Мн.: Ин-т бизнеса Белорус. гос. ун-та; 2022:452–456.
18. Sallam M.S.H.A., Lips S., Draheim D. Success and success factors of the Estonian e-residency from the state and entrepreneur perspective. In: Chugunov A.V., Janssen M., Khodachek I., Misnikov Y., Trutnev D., eds. *Electronic governance and open society: Challenges in Eurasia (EGOSE 2021)*. Cham: Springer-Verlag; 2022:291–304. (Communications in Computer and Information Science. Vol. 1529). DOI: 10.1007/978-3-031-04238-6_22
19. Vatsa V.R., Chhapparwal P. Estonia's e-governance and digital public service delivery solutions. In: Proc. 4th Int. conf. on computational intelligence and communication technologies (CCICT). (Sonapat, 03 July, 2021). Piscataway, NJ: IEEE; 2021:135–138. DOI: 10.1109/CCICT53244.2021.00036
20. Birch K., Cochrane D.T., Ward C. Data as asset? The measurement, governance, and valuation of digital personal data by Big Tech. *Big Data & Society*. 2021;8(1):1–15. DOI: 10.1177/20539517211017308
21. Sutthikun W., Yamkamang T., Thapo R., Vorraboot P., Unchai T. The impact of giants tech on media industries in digital economy pre- and post-COVID-19 pandemic. *International Journal of Health Sciences*. 2022;6(56):1073–1084. DOI: 10.53730/ijhs.v6nS 6.10540

22. Tabar S., Sharma S., Volkman D., Lee H. Analyzing the network readiness index in the United States to assess ICT infrastructure in handling crises like COVID-19. *International Journal of Electronic Government Research*. 2021;17(4):1–14. DOI: 10.4018/IJEGR.2021100101
23. Макарова И.В., Лепеш Г.В., Угольников О.Д., Мелешко Ю.В. Анализ директивных и программных документов по цифровой индустриализации Российской Федерации и Республики Беларусь. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2021;(1):150–172.

REFERENCES

1. Valieva E.N., Vasilchuck O.I., Gnatishina E.I. Stock market in the context of the digital economy: Foreign policy aspect. In: Ashmarina S.I., Mantulenko V.V., eds. *Digital technologies in the new socio-economic reality* (ISCSTE 2021). Cham: Springer-Verlag; 2022:745–751. (Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 304). DOI: 10.1007/978-3-030-83175-2_92
2. Makarova I.V. A systematic model of a balanced international industrial policy: Methodological aspects. *Tekhniko-tekhnologicheskie problemy servisa*. 2022;(2):48–53. (In Russ.).
3. Dobrolyubova E.I., Starostina A.N. Determinants of digital public services development. *Informatsionnoe obshchestvo = Information Society*. 2022;(3):11–20. (In Russ.). DOI: 10.52605/16059921_2022_03_11
4. Mikhnenko O.E., Salin V.N. Managerial accounting: what is subject to digital transformation? *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2022;12(3):24–38. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-3-24-38
5. Sukharev O.S. Distributed management as a solution of the “goal-tool” principle of economic policy. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2021;11(1):6–19. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-1-6-19
6. Chernenko I.M., Kelchevskaya N.R., Pelymskaya I.S., Almusaedi H.K.A. Opportunities and threats of digitalization for human capital development at the individual and regional levels. *Ekonomika regiona = Economy of Regions*. 2021;17(4):1239–1255. (In Russ.). DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-4-14
7. Ganchenko D.N. Features and vectors of cluster transformation in the digital economy. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2021;11(11):2537–2550. DOI: 10.18334/epp.11.11.113797
8. Logacheva N.A. Assessing the level of digital maturity of the region in the context of strategic development. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2021;(2):147–152. (In Russ.).
9. Abramov V.I., Andreev V.D. Problems and prospects of digital transformation of state and municipal management in the region (on the example of the Kemerovo region). *Ars Administrandi. The art of management*. 2022;14(4):667–700. DOI: 10.17072/2218-9173-2022-4-667-700. (In Russ.).
10. Digital transformation strategies. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Communications of the Russian Federation. Oct. 21, 2021. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1064> (accessed on 05.08.2022). (In Russ.).
11. Dobrolyubova E.I. Assessing government digital maturity. *Informatsionnoe obshchestvo = Information Society*. 2021;(2):37–52. (In Russ.). DOI: 10.52605/16059921_2021_02_37
12. Zhuravlev D.M., Trotsenko A.N., Chaadaev V.K. Methodology and instruments of strategizing of socio-economic development of the region. *Ekonomika promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(2):131–142. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2022-2-131-142
13. Abramov V.I., Andreev V.D. Digital transformation of public and municipal administration: International experience and priorities in Russia. *Munitsipal'naya akademiya*. 2022;(1):54–63. (In Russ.). DOI: 10.52176/2304831X_2022_01_54
14. Abramov V.I., Andreev V.D. Assessment of the digital maturity of the public administration in the regions: The US experience and development in Russia. *Informatizatsiya v tsifrovoi ekonomike = Informatization in the Digital Economy*. 2022;3(2):43–62. (In Russ.). DOI: 10.18334/ide.3.2.115106
15. Kagirowa M.V., Romantseva Yu.N. Analysis of foreign experience of digitalization in agriculture on the example of Australia and Asian countries. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2021;4(12):88–97. (In Russ.). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.12.04.012
16. Yap F., Loy S.L., Ku C.W., Chua M.C., Godfrey K.M., Chan J.K.Y. A Golden thread approach to transforming maternal and child health in Singapore *BMC Pregnancy and Childbirth*. 2022;22(1):561. DOI: 10.1186/s12884-022-04893-8

17. Trushinya I., Abramov V.I. Priorities in ensuring sustainable regional development in the digital economy. In: Business. Education. Economics. Proc. Int. sci.-pract. conf. (Minsk, 07–08 April, 2022). Minsk: Institute of Business of the Belarusian State University; 2022:452–456. (In Russ.).
18. Sallam M.S.H.A., Lips S., Draheim D. Success and success factors of the Estonian e-residency from the state and entrepreneur perspective. In: Chugunov A.V., Janssen M., Khodachek I., Misnikov Y., Trutnev D., eds. Electronic governance and open society: Challenges in Eurasia (EGOSE 2021). Cham: Springer-Verlag; 2022:291–304. (Communications in Computer and Information Science. Vol. 1529). DOI: 10.1007/978-3-031-04238-6_22
19. Vatsa V.R., Chhapparwal P. Estonia’s e-governance and digital public service delivery solutions. In: Proc. 4th Int. conf. on computational intelligence and communication technologies (CCICT). (Sonapat, 03 July, 2021). Piscataway, NJ: IEEE; 2021:135–138. DOI: 10.1109/CCICT53244.2021.00036
20. Birch K., Cochrane D. T., Ward C. Data as asset? The measurement, governance, and valuation of digital personal data by Big Tech. *Big Data & Society*. 2021;8(1):1–15. DOI: 10.1177/20539517211017308
21. Sutthikun W., Yamkamang T., Thapo R., Vorraboot P., Unchai T. The impact of giants tech on media industries in digital economy pre- and post-COVID-19 pandemic. *International Journal of Health Sciences*. 2022;6(56):1073–1084. DOI: 10.53730/ijhs.v6nS 6.10540
22. Tabar S., Sharma S., Volkman D., Lee H. Analyzing the network readiness index in the United States to assess ICT infrastructure in handling crises like COVID-19. *International Journal of Electronic Government Research*. 2021;17(4):1–14. DOI: 10.4018/IJEGR.2021100101
23. Makarova I.V., Lepesh G.V., Ugolnikova O.D., Meleshko J.V. Analysis of directive and policy documents on digital industrialization of the Russian Federation and the Republic of Belarus. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal’nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2021;(1):150–172. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Виктор Иванович Абрамов — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Управление бизнес-проектами» факультета бизнес-информатики и управления комплексными системами, Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Москва, Россия
Viktor I. Abramov — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department “Business Project Management” of the Business Informatics and Integrated Systems Management Department, National Research Nuclear University MEPHI, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-9471-9408>
 viabramov@mephi.ru



Виталий Дмитриевич Андреев — студент-магистрант направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» (профиль: «Цифровые технологии в государственном и муниципальном управлении»), Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Москва, Россия
Vitaliy D. Andreev — a master’s student in the field of training “Public and Municipal Administration” (profile: “Digital technologies in Public and Municipal Administration”), National Research Nuclear University MEPHI, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0001-7259-9348>
 andreeev.1999@mail.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 26.09.2022; после рецензирования 02.11.2022; принята к публикации 18.02.2023.
The article was submitted on 26.09.2022; revised on 02.11.2022 and accepted for publication on 18.02.2023.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
The authors read and approved the final version of the manuscript

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-47-53

УДК 328.185(045)

JEL K31

Правовое обоснование предупреждения коррупционных рисков, связанных с участием государственных гражданских служащих в управлении коммерческими организациями

С.Г. Еремин

Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Цель статьи состоит в исследовании проблемы предупреждения коррупционных рисков, связанных с участием государственных гражданских служащих на безвозмездной основе в управлении организациями предприятиями различной формы собственности. **Задачи статьи** – изучить допустимые законодателем случаи участия замещающих государственных должностей лиц в управлении коммерческой или некоммерческой организацией, рассмотреть связанные с этим внешние и внутренние коррупционные риски, уточнить причины их возникновения. **Практическим результатом исследования** является разработка на основании положений российских и международных правовых актов, в частности стандартов ISO 26000, ISO 37000, ISO 37001 и ISO 37002, перечня мер и условий предупреждения такого рода рисков и механизма их реализации.

Ключевые слова: предупреждение коррупционных рисков; государственный гражданский служащий; безвозмездная основа; управление организацией; коллегиальный орган

Для цитирования: Еремин С.Г. Правовое обоснование предупреждения коррупционных рисков, связанных с участием государственных гражданских служащих в управлении коммерческими организациями. *Управленческие науки*. 2023;13(1):47-53. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-47-53

ORIGINAL PAPER

Legal Justification for the Prevention of Corruption Risks Associated with the Participation of State Civil Servants in The Management of Commercial Organizations

S.G. Eremin

Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

The **purpose** of the article is to investigate the problem of preventing corruption risks associated with the participation of state civil servants on a gratuitous basis in the management of organizations and enterprises of various forms of ownership.

The **objectives** of the article are to study the cases of participation of persons holding public positions in the management of a commercial or non-profit organization allowed by the legislator. To consider the external and internal corruption risks associated with the participation of state civil servants on a gratuitous basis in the management of organizations and enterprises of various forms of ownership, to clarify the causes of their occurrence.

The **practical result of the study** is that, based on the provisions of Russian and international legal acts, in particular ISO 26000, ISO 37000, ISO 37001 and ISO 37002 standards, a list of measures and conditions for preventing corruption risks associated with the participation of state civil servants on a gratuitous basis in the management of organizations and enterprises of various forms of ownership has been developed.

Keywords: prevention of corruption risks; public civil servant; non-reimbursable (gratuitous) basis; organization management; collegial body

For citation: Eremin S.G. Legal justification for the prevention of corruption risks associated with the participation of state civil servants in the management of commercial organizations. *Management sciences*. 2023;13(1):47-53. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-47-53

© Еремин С.Г., 2023

В национальном законодательстве для лиц, замещающих государственные (муниципальные) должности, установлен практически абсолютный запрет на замещение других должностей в государственных органах власти (местного самоуправления), о чем говорится в Федеральном законе от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»¹; данные запреты, как отмечают Е. А. Сумина и А. А. Касаткина, в большинстве своем ориентированы на исключение конфликта интересов [1]. Одновременно с этим, например «запрет на участие в управлении коммерческой или некоммерческой организацией», характерен широким спектром исключений, обилие и открытость списка которых и по сей день вызывает множество вопросов. По мнению С. Н. Швердяева, «в этой части российское законодательство мотивировано прикладной, казуальной логикой и ожидает прохождения некоторой фазы практической стабилизации для формулирования правил поведения более общего характера» [2].

В целом же общая логика данных исключений на сегодняшний день такова: замещающие государственные должности лица, за исключением ряда случаев, не вправе участвовать в управлении коммерческой или некоммерческой организацией (см. рисунок).

Так, государственные гражданские служащие могут быть избраны в советы директоров обществ, в которых Российская Федерация или ее субъект выступают учредителем (акционером, участником). В качестве примера приведем Росимущество (орган, осуществляющий полномочия собственника акций) или другие государственные структуры, например Минобороны России, Управление делами Президента Российской Федерации, Минфин России, Правительство Российской Федерации².

¹ Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/?ysclid=emrlgxsft683178828

² Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 30.12.2021). Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215; Постановление Правительства Российской Федерации от 03.12.2004 № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении открытыми акционерными обществами («зо-

Для того чтобы стать членом коллегиального органа управления коммерческой компании, которая является организацией госкорпорации, госкомпании или публично-правовой компании, владеющей более 50% ее акций (долей), государственному гражданскому служащему необходимо выполнять требования Положения, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 05.10.2020 № 1602 (далее — Положение)³. В соответствии с этим документом служащий должен направить ходатайство, а получив разрешение представителя нанимателя — участвовать в управлении организацией на безвозмездной основе и вне пределов служебного времени⁴.

Государственный гражданский служащий также может участвовать в управления другими юридическими лицами на безвозмездной основе и на основании акта Президента или Правительства России. К примеру, члены наблюдательного совета госкорпорации «Ростехнологии» назначаются на должность Президентом Российской Федерации⁵.

У государственного гражданского служащего есть возможность быть избранным в органы юридического лица некоммерческими организациями, например жилищными, жилищно-строительными, гаражными кооперативами, товариществами собственников недвижимости. Для этого ему необходимо получить разрешение представителя нанимателя в порядке, установ-

лотой акции)». Пп. 2–5, 8, 12. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_50597/125721a1ce03a80be141051120f4a5fd8cd8f9f3/?ysclid=lemvg49z90772829093

³ Постановление Правительства Российской Федерации от 05.10.2020 № 1602 «Об утверждении Положения о порядке участия федерального государственного гражданского служащего на безвозмездной основе в управлении коммерческой организацией, являющейся организацией государственной корпорации, государственной компании или публично-правовой компании, более 50 процентов акций (долей) которой находится в собственности государственной корпорации, государственной компании или публично-правовой компании, в качестве члена коллегиального органа управления этой организации». URL: <https://ipbd.ru/doc/0001202010080003/?ysclid=lemvt59xgb177004508>

⁴ Там же. Пп. 2–3.

⁵ Федеральный закон от 23.11.2007 № 270-ФЗ «О Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех» (ред. от 31.07.2020). Собрание законодательства Российской Федерации. 2007:48(5814). Ст. 11, п. 3.

— Во-первых, участие на безвозмездной основе в управлении политической партией, органом профессионального союза или участие в общем собрании иной общественной организации

— Во-вторых, участие на безвозмездной основе в управлении некоммерческой организацией — с предварительным уведомлением соответствующего высшего органа власти

— В-третьих, участие на безвозмездной основе в деятельности коллегиального органа организации по специальному уполномочению соответствующего высшего органа власти данного территориального уровня

— В-четвертых, представление на безвозмездной основе публичных интересов в органах управления и ревизионной комиссии организации, учредителем которой является Российская Федерация, субъект Российской Федерации, муниципальное образование

Рис. / Fig. Исключения, при которых государственные (муниципальные) служащие вправе управлять коммерческой или некоммерческой организацией / Exemptions when civil (municipal) servants are entitled to run a commercial or non-profit organisation

Источник / Source: составлено автором на основе Федерального закона от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (последняя редакция). Ст. 12.1, п. 3.2–3.5. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/?ysclid=lemrlgxsft683178828 / compiled by the author based on Federal Law "On Combating Corruption" dated December 25, 2008 No. 273-FZ (last edition).

ленном нормативно-правовым актом государственного органа⁶.

Следует отметить, что избрание членом совета директоров государственного гражданского служащего, включенного в установленный перечень⁷, и неуведомление об этом в порядке следования Федеральному закону № 273-ФЗ⁸ может стать для общества основанием для привлечения к административной ответственности по КоАП РФ⁹, так

⁶ Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 30.12.2021). Собрание законодательства Российской Федерации. 2004;31(3215). Ст. 17, ч. 1, п. 3, Пп. «а».

⁷ Указ Президента РФ от 21.07.2010 № 925 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции». Собрание законодательства Российской Федерации. 2010;30(4070).

⁸ Там же. Ч. 4 ст. 12.

⁹ Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 17.02.2023). ст. 19.29. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/56fc8b160d7d4acf2ee8ed080d3a4632e6caec2/?ysclid=lemxgljm12462536911/

как отношения между обществом и членом совета директоров являются гражданско-правовыми (согласно ГК РФ¹⁰ и информационному письму Президиума ВАС РФ от 14.03.2006 № 106¹¹).

Законодательством Российской Федерации регламентировано, что участие вышеназванного служащего в управлении коммерческой организацией не допускается в случае, если такое приводит или может привести к конфликту интересов при исполнении должностных обязанностей, а также нарушению иных ограничений и запретов, установленных федеральными законами.

¹⁰ Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). п. 4 ст. 53. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/?ysclid=lemxk32o37554973176

¹¹ Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 14.03.2006 № 106 «Обзор практики рассмотрения арбитражными судами дел, связанных с взысканием единого социального налога». П. 2. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/12046420/?ysclid=lemxpp4bd1905948302>

С позиции А.В. Конова, перемещение работников между государственными органами и иными учреждениями в целом заключают в себе определенный массив коррупционных рисков [3], причем как внутренних, так и внешних. К первым можно отнести увеличение проявлений корпоративного мошенничества, должностных преступлений; угрозу прямых потерь организации от подобных действий работников с целью получения личной выгоды, а не в интересах учреждения; рост издержек при реализации деятельности, снижение эффективности бизнес-процессов, увеличение себестоимости продукции (работ, услуг); формирование атмосферы вседозволенности и аморальности в организации; возможное ослабление конкурентоспособности последней и пр.; ко вторым — снижение стабильности функционирования учреждения, увеличение риска рейдерской атаки, использования конкурентами или иными заинтересованными лицами возникших уязвимостей; риск попадания в реестры неблагонадежных организаций; возникновение субсидиарной ответственности по претензиям государства или третьих лиц; рост репутационных рисков; появление сложностей в выстраивании отношений с партнерами; затруднения прохождения проверок (в частности, служебных) и др.

С данным выводом о высокой рискогенности согласен Минтруд России. Так, в его Методических рекомендациях указано, что к лицам с высокой степенью участия в осуществлении коррекционно-опасных функций рекомендуется отнести тех, в чьи должностные обязанности входит: право решающей подписи; подготовка и визирование проектов решений; участие в коллегиальных органах, принимающих решения; составление акта проверки; выдача предписания об устранении нарушений и контроль за этим процессом, непосредственное ведение реестров, баз данных, содержащих коммерчески значимую информацию¹².

Возникновение данных рисков провоцируется нарушением установленных российским законодательством запретов и ограничений — в частности, о владении собственным бизнесом, приобретении

¹² Письмо Минтруда России от 25.12.2014 № 18-0/10/В-8980 «О проведении федеральными государственными органами оценки коррупционных рисков» (вместе с «Методическими рекомендациями по проведению оценки коррупционных рисков, возникающих при реализации функций»). Разд. 2. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178382/?ysclid=lemya4fhrt155596722

ценных бумаг, по которым может быть получен доход, если это способно вызвать конфликт интересов.

Соответственно, предупреждение коррупционных рисков, связанных с участием государственных гражданских служащих на безвозмездной основе в управлении организациями и предприятиями различных форм собственности является приоритетной задачей нанимателя таких сотрудников. Решение данной задачи обнаруживается в стандартах ISO¹³. Так, например, в ISO 2600:2012 «Руководство по социальной ответственности»¹⁴ акцент делается, помимо очевидных позиций (к примеру, выявления рисков коррупции и противодействия возникновению ее предпосылок), на совершенствовании добросовестных деловых практик через осведомление о вопросах коррупции сотрудников и ключевых стейкхолдеров организации, поощрение за сообщения о нарушении корпоративной политики, неэтичном и несправедливом обращении, подачу примера антикоррупционного поведения и пр. В свою очередь авторы ISO 37001:2016 «Системы менеджмента противодействия коррупции — Требования и рекомендации по применению» предлагают полнофункциональный механизм управления коррупционными рисками и профилактики (предотвращения) соответствующих проявлений, адаптивный и для организаций публичного сектора. В данном стандарте следует обратить внимание на положение о документальном обеспечении политики противодействия коррупции, которая, должна, во-первых, быть соответствующим образом оформлена, во-вторых, доведена до сотрудников и деловых партнеров, с которыми связаны коррупционные риски, превышающие минимальный уровень, и, в-третьих, по мере возможности доступна соответствующим заинтересованным сторонам¹⁵.

В прошлом году Международная организация по стандартизации подготовила и опубликовала два

¹³ Стандарты ИСО — это международно признанные спецификации для продуктов, услуг и систем. Они создаются Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization; ISO) ИСО для обеспечения качества, безопасности и эффективности.

¹⁴ ISO 2600:2012 «Руководство по социальной ответственности». URL: <https://www.iso.org/ru/iso-26000-social-responsibility.html>

¹⁵ ISO 37001:2016 «Системы менеджмента противодействия коррупции — Требования и рекомендации по применению». П 5.2. URL: <https://iso-management.com/wp-content/uploads/2019/10/ISO-37001-2016.pdf>

новых документа — ISO 37000:2021 «Управление организациями. Руководство»¹⁶ и ISO 37002:2021 «Системы управления сообщениями о фактах коррупции или незаконной деятельности. Руководящие указания»¹⁷. В основу первого положена так называемая концепция «надлежащего управления» (от англ. Good Governance); авторы документа полагают, что управление организацией, вне зависимости от формы собственности, дает возможность создавать атмосферу доверия и с внутренними, и с внешними участниками корпоративной экосистемы, действовать этично и ответственно при взаимодействии с ними, выводя управление за рамки преследования личных интересов, соблюдать юридические обязательства, что, как следствие, снижает вероятность возникновения коррупционных рисков и подобных проявлений.

Что касается второго документа (ISO 37002:2021), то по аналогии с ISO 37001:2016 он ориентирован на интеграцию в практику организационного менеджмента *системы управления* сообщениями о правонарушениях коррупционной направленности как отдельного бизнес-процесса, основное назначение которой отработка механизма целевого обмена информацией (с обеспечением соответствующих инструментов коммуникации) о предполагаемых или реальных проявлениях подобного рода со стороны служащих. Несмотря на жесткость такой меры, на наш взгляд, в условиях незавершенности механизма регулирования института предупреждения коррупционных рисков, связанных с участием государственных гражданских служащих на безвозмездной основе в управлении организациями и предприятиями различной формы собственности, инструментарий, предлагаемый разработчиками ISO 37002:2021, будет полезен.

Принимая за основу положения международных стандартов ISO 2600:2012, ISO 37001:2016, ISO 37000:2021, ISO 37002:2021 и Методические рекомендации Минтруда России, для целей минимизации вышеупомянутых рисков или их устранения необходимо реализовать такие меры, как:

- перераспределение функций между структурными подразделениями внутри организации

¹⁶ ISO 37000:2021 «Управление организациями. Руководство». URL: https://committee.iso.org/ISO_37000_Governance

¹⁷ ISO 37002:2021 «Системы управления сообщениями о фактах коррупции или незаконной деятельности. Руководящие указания». URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65035.html>

(или предприятия), управлением которой занимается государственный гражданский служащий:

- использование информационных технологий в качестве приоритетного направления для осуществления служебной деятельности (служебная корреспонденция);

- интеграция в систему менеджмента организации (или предприятия), участие в управлении которой принимает участие государственный гражданский служащий на безвозмездной основе, бизнес-процессов по управлению сообщениями (от англ. whistleblowing management) о правонарушениях коррупционной направленности;

- исключение необходимости личного взаимодействия государственного гражданского служащего с лицами, с которыми возможны имущественные, корпоративные, близкие отношения, способствующие возникновению конфликта интересов [1];

- совершенствование механизма отбора государственных гражданских служащих, претендующих на управление в организациях различных форм собственности;

- сокращение количества государственных гражданских служащих, имеющих право решающей подписи, занимающихся подготовкой и визированием проектов решений, участвующих в коллегиальных органах, принимающих решения, составляющих акты проверки, выдающих предписания об устранении нарушений и контролирующих устранение выявленных нарушений, непосредственно ведущих реестры, базы данных, содержащие коммерчески значимую информацию;

- уменьшение сроков принятия управленческих решений;

- установление четкой регламентации способа и сроков совершения государственным гражданским служащим действий при осуществлении коррупционно опасной функции (функций);

- установление дополнительных форм отчетности служащих, осуществляющих управление в организациях и предприятиях различных форм собственности, о результатах принятых решений;

- проведение дополнительных мероприятий, направленных на выявление коррупционных рисков, связанных с участием государственных гражданских служащих на безвозмездной основе в управлении организациями и предприятиями различных форм собственности, интеграция

и поддержание политики и практики, противодействующих возникновению таких рисков.

Реализация указанных мер должна осуществляться на постоянной основе посредством:

- во-первых, организации внутреннего контроля, основанного на механизме проверочных мероприятий (антикоррупционный комплаенс [4–11]) за исполнением государственными гражданскими служащими, участвующими в управлении предприятиями и организациями различных форм собственности, своих обязанностей. Данные действия должны проводиться как в рамках проверки достоверности и полноты сведений о доходах, имуществе и обязательствах

имущественного характера, так и на основании поступившей информации о коррупционных проявлениях, в том числе публикаций о фактах подобной деятельности в СМИ, жалоб и обращений граждан и организаций, уведомлений о конфликте интересов;

- во-вторых, использования средств видеонаблюдения и аудиозаписи в местах приема представителей предприятий или организаций;

- в-третьих, проведения разъяснительной и иной работы для снижения возможностей коррупционного поведения государственного гражданского служащего при исполнении коррупционно опасных функций.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Сумина Е.А., Касаткина А.А. Отдельные аспекты ответственности за непринятие мер по урегулированию конфликта интересов. *Академическая мысль*. 2020;(4):115–118.
2. Шевердяев С.Н. Управление конфликтом интересов лиц, замещающих государственные и муниципальные должности: конституционно-правовой анализ. М.: Юстицинформ; 2021. 392 с.
3. Конов А.В. Основные подходы к регулированию «вращающейся двери»: международный опыт. Pandia. URL: <https://pandia.ru/text/80/263/48988.php> (дата обращения: 01.04.2022).
4. Таут С.В., Овечкина М.А. Антикоррупционный комплаенс как инструмент профилактики правовых рисков и эффективной защиты имущественных прав компаний. *Имущественные отношения в Российской Федерации*. 2021;(3):99–107. DOI: 10.24411/2072–4098–2021–10306
5. Гармаев Ю.П., Иванов Э.А., Маркунцов С.А. Антикоррупционный комплаенс в Российской Федерации: междисциплинарные аспекты. М.: Юриспруденция; 2020. 240 с.
6. Сухаренко А.Н., Крылова Д.В. Антикоррупционное взаимодействие бизнеса и государства: состояние и перспективы. *Российская юстиция*. 2019;(1):53–56.
7. Ноздрачев А.Ф. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе: причины, предотвращение, урегулирование. М.: Инфра-М; 2016:31–56.
8. Крохина Ю.А. Юридическая сущность комплаенс-контроля в хозяйствующих субъектах с государственным участием. *Юридическая наука*. 2019;(1):35–39.
9. Долгова А.И., ред. Коррупция: состояние противодействия и направления оптимизации борьбы. М.: Рос. криминолог. ассоц.; 2015. 361 с.
10. Гармаев Ю.П., Степаненко Д.А., Степаненко Р.А. Расследование коррупционного посредничества. М.: Юрлитинформ; 2017. 208 с.
11. Цирин А.М., Матулис С.Н. Понятие скрытой аффилированности и способы ее выявления. *Журнал российского права*. 2020;(2):164–174. DOI: 10.12737/jrl.2020.025

REFERENCES

1. Sumina E.A., Kasatkina A.A. Certain aspects of responsibility for failure to resolve conflict of interest. *Akademicheskaya mysl' = Academic Thought*. 2020;(4):115–118. (In Russ.).
2. Sheverdyayev S.N. Management of the conflict of interests of persons holding state and municipal positions: Constitutional and legal analysis. Moscow: Yustitsinform; 2021. 392 p. (In Russ.).
3. Konov A.V. The main approaches to the regulation of the “revolving door”: International experience. Pandia. URL: <https://pandia.ru/text/80/263/48988.php> (accessed on 01.04.2022). (In Russ.).
4. Taut S.V., Ovechkin M.A. Anti-corruption compliance as a tool for preventing legal risks and effective protection of companies' property rights. *Imushchestvennyye otnosheniya v Rossiiskoi Federatsii = Property Relations in the Russian Federation*. 2021;(3):99–107. (In Russ.). DOI: 10.24411/2072–4098–2021–10306

5. Garmaev Yu.P., Ivanov E. A., Markuntsov S. A. Anti-corruption compliance in the Russian Federation: Interdisciplinary aspects. Moscow: Yurisprudentsiya; 2020. 240 p. (In Russ.).
6. Sukhareno A. N., Krylova D. V. Anti-corruption cooperation between business and the state: State and prospects. *Rossiiskaya yustitsiya = Russian Justice*. 2019;(1):53–56. (In Russ.).
7. Nozdrachev A. F. Conflict of interests in the state and municipal service and the mechanism for its prevention and settlement. Moscow: Infra-M; 2016:31–56. (In Russ.).
8. Krokhina Yu. A. Legal essence of compliance control in business entities with state participation. *Yuridicheskaya nauka = Legal Science*. 2019;(1):35–39. (In Russ.).
9. Dolgova A. I., ed. Corruption: The state of counteraction and ways to optimize the fight. Moscow: Russian Criminological Association; 2015. 361 p. (In Russ.).
10. Garmaev Yu.P., Stepanenko D. A., Stepanenko R. A. Corrupt mediation investigation. Moscow: Yurlitinform; 2017. 208 p. (In Russ.).
11. Tsirin A. M., Matulis S. N. The concept of hidden affiliation and methods for its identification. *Zhurnal rossiiskogo prava = Journal of Russian Law*. 2020;(2):164–174. (In Russ.). DOI: 10.12737/jrl.2020

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Сергей Геннадьевич Еремин — кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет, Москва, Россия

Sergey G. Eremin — Cand. Sci. (Law.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Finance University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-1599-391X>

eremin_100@mail.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 20.01.2023; после рецензирования 20.02.2023; принята к публикации 02.03.2023.

The article was submitted on 20.01.2023; revised on 20.02.2023 and accepted for publication on 02.03.2023.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The author read and approved the final version of the manuscript

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-54-70

УДК 331.1;338.2;65.01(045)

JEL J24, M12, O15

Онтогенез человеческого капитала предприятия

Д.А. Жданов

Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Перед руководством компании традиционно встает задача повышения результативности человеческого капитала (ЧК), его своевременной трансформации, заблаговременного аккумулирования необходимых кадровых ресурсов. В данной связи **целью** настоящей работы стало установление рациональной совокупности преобразований, которые проходит ЧК от зарождения до завершения существования. Под человеческим капиталом предприятия в работе понимается сочетание корпоративного ЧК организации и индивидуального ЧК ее работников. **Методическую** основу исследования составили четырехкомпонентная системная экономическая теория, эволюционная теория фирмы, в частности, особенности жизненных циклов организаций (ЖЦО) и, наконец, теория ЧК. Привлечение данных научных подходов позволило продемонстрировать, что эволюция человеческого капитала в корректном варианте (при переходе от одного этапа жизненного цикла к другому) происходит синхронно с изменением управленческих задач предприятия, которые возникают на каждой из стадий ЖЦО. Они определяют приоритетные запросы к элементам ЧК, приводящие к ротации последних и выделению среди них наиболее востребованных для соответствующего этапа ЖЦО. С научной точки зрения основным **итогом** работы стало выявление унифицированных ключевых стадий, составляющих сообразный цикл развития человеческого капитала предприятия (определяющих его эволюцию), а также установление позиций корпоративного и индивидуального ЧК, наиболее ориентированных на решение проблем соответствующего этапа. Верификация полученных **результатов** проведена на примере эволюции базовых элементов ЧК предприятия – корпоративной культуры и стиля управления. Сделанные выводы призваны помочь руководству компаний определить компоненты ЧК, преимущественно востребованные на соответствующих этапах жизни организации и своевременно выбрать направления повышения потенциала и эффективности персонала.

Ключевые слова: системная экономическая теория; жизненный цикл организации (ЖЦО); управление компанией; человеческие ресурсы; корпоративная культура; лидерство

Для цитирования: Жданов Д.А. Онтогенез человеческого капитала предприятия. *Управленческие науки*. 2023;13(1):54-70. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-54-70

ORIGINAL PAPER

The Ontogenesis of Human Capital in an Enterprise

D.A. Zhdanov

Central Economics and Mathematics Institute, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

ABSTRACT

The management of the company traditionally faces the task of increasing the effectiveness of human capital (HC), its timely transformation, and the early accumulation of the necessary human resources. In this regard, the purpose of this work was to establish a rational set of transformations that HC goes through from its inception to the end of its existence. The human capital of an enterprise in the work is understood as a combination of the corporate human capital of the organization and the individual human capital of its employees. The methodological basis of the study was the four-component system economic theory, the evolutionary theory of the firm, in particular, the features of the life cycles of organizations (LCO) and, finally, the theory of human capital. The involvement of these scientific approaches made it possible to demonstrate that the evolution of human capital in the correct version (during the transition from one stage of the life cycle to another) occurs synchronously with the change in the management tasks of the enterprise that arise at each stage of the life cycle of the organization. They determine the priority requests to the elements of the human capital, leading to the rotation of the latter and the selection of the most demanded among them for the corresponding stage of the life cycle. From a scientific point of view, the main result of the work was the identification of unified key stages that make up a consistent cycle of development of the human capital of an enterprise (determining its evolution),

© Жданов Д.А., 2023

as well as the establishment of the positions of corporate and individual human capital, the most focused on solving the problems of the corresponding stage. Verification of the results obtained was carried out on the example of the evolution of the basic elements of the enterprise's human capital – corporate culture and management style. The conclusions drawn are intended to help the management of companies to determine the components of human capital, which are mainly in demand at the corresponding stages of the life of the organization, and to choose in a timely manner the ways to increase the potential and efficiency of personnel.

Keywords: systemic economic theory; life cycle of the organization (LCO); company management; human resources; corporate culture; leadership

For citation: Zhdanov D.A. The ontogenesis of human capital in an enterprise. *Management sciences*. 2023;13(1):54-70. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-54-70

Praemonitus, praemunitus
(от лат. — предупрежденный вооружен)

ВВЕДЕНИЕ

Результативность любого предприятия в существенной степени зависит от его кадрового состава, умений, знаний, активности работников, эффективности использования трудовых ресурсов. Поэтому столь много внимания руководство обычно уделяет развитию и совершенствованию персонала. В данной связи было бы полезно спрогнозировать востребованность тех или иных компонент человеческого капитала (ЧК), понять, какие компетенции и способности будут актуальны, какие требования к работникам насущны на различных стадиях существования компании, на что следует обратить внимание при их отборе и подготовке.

Представленное исследование посвящено поиску ответов на данные вопросы. Автор преследовал цель установления последовательности надлежащих преобразований, которые проходит человеческий капитал компании от зарождения до завершения существования, т.е. его онтогенеза. Объектом исследования являются ЧК организаций, осуществляющих производительную деятельность. Отметим, что срок его существования, очевидно, аналогичен периоду жизни соответствующего предприятия.

Для реализации поставленной цели планируется решить следующие задачи:

а) определить тенденции изменения ЧК, причины происходящих трансформаций и востребованность отдельных элементов капитала в течение «жизни» компании;

б) оценить степень универсальности подобных преобразований применительно к различным предприятиям;

в) в случае обнаружения общности изменений выделить ключевые этапы происходящих перемен и продемонстрировать основные черты каждой из фаз.

С учетом многоаспектного характера поставленных вопросов в статье используется ряд теоретических подходов, помогающих обосновать предлагаемые решения, а именно четырехкомпонентная системная экономическая теория, эволюционная теория фирмы, в частности концепция жизненного цикла организации (ЖЦО) и теория человеческого капитала.

В экономических исследованиях обсуждение темы ЧК, начатое относительно недавно, связано с желанием объяснить роль неосязаемых и неотделимых от человека активов в создании общественного продукта. Становление концепции ЧК ассоциируется в первую очередь с именами нобелевских лауреатов Т. Шульца (Th. Schultz) и Г. Беккера (G. Becker). Последний, в частности, перенес обсуждение темы ЧК из индивидуальной сферы на уровень предприятия. Его работы дали толчок обоснованию инвестиций в людей – в их здоровье, образование, благосостояние. Сегодня уже устоялась точка зрения, что человеческий капитал – один из главных ресурсов повышения конкурентоспособности и эффективности компании [1–3].

Другой темой, к которой нередко обращаются ученые, в том числе приверженцы эволюционной теории фирмы, является концепция жизненного цикла. Она используется при анализе феноменов развития различных социальных объектов, например индивидуумов или отдельных организаций. Применяемые в данном подходе метафоры и аналогии позволяют упростить представление сложных социальных явлений и создать понятные схемы и образы в научном мышлении. Приложение указанной теории к решению практических задач нередко подвергается критике [4], но ее основные постулаты приняты большинством экономистов.

Одной из сложностей настоящего исследования стало объединение разноплановых взглядов на изучаемую проблему. В данной связи в работе используется следующая исследовательская логика (рис. 1). Сначала, с учетом позиций системной экономической теории,



Рис. 1 / Fig. 1. Алгоритм исследования / Research algorithm

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

определены функциональные комплексы, реализующие базовые задачи предприятия. Далее на основе взглядов на онтогенез предприятия как на прохождении типовых стадий в процессе жизненного цикла¹ детализированы задачи каждой фазы и определены управленческие инструменты (функциональные комплексы), обеспечивающие их решение. После этого выделены элементы, составляющие корпоративный ЧК предприятия и индивидуальный ЧК его работников, и определены позиции человеческого капитала, наиболее востребованные при решении задач отмеченных комплексов. Это позволило сопоставить проблемы отдельных этапов ЖЦО, инструменты (функциональные комплексы), их реализующие, и элементы ЧК, обеспечивающие их решение, и таким образом зафиксировать изменения, которые претерпевает ЧК предприятия в процессе своей «жизни», ключевые черты каждого из эволюционных этапов, а также определяющие их факторы.

ПРЕДПРИЯТИЕ В СИСТЕМНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

Начнем работу с детализации основных производственно-хозяйственных задач, стоящих перед предприятием, для чего воспользуемся положениями системной экономической теории. В ее рамках деятельность экономических субъектов (в том числе предприятия) рассматривается как функционирование универсальной основополагающей структуры, состоящей из четырех элементов (систем), отличаю-

щихся друг от друга наличием границ в пространстве и/или во времени.

Типология экономических систем на верхнем уровне классификации включает следующие 4 базовые категории, отличающиеся пространственно-временными характеристиками [5]. Предприятие может восприниматься как целостная:

- *объектная система*, действующая в ограниченном пространстве в неограниченном промежутке времени;
- *средовая система*, функционирующая в неограниченном временном промежутке и не имеющая имманентных пространственных границ;
- *процессная система*, состоящая из отдельных процессов, действующих в ограниченном интервале времени на всем доступном пространстве;
- *проектная система*, представляющая из себя отдельные проекты, каждый из которых действует в ограниченном промежутке времени в ограниченном пространстве.

Предпосылкой устойчивой деятельности компании является сбалансированность внутренней структуры, систем всех вышеперечисленных типов, обеспечивающих ее устойчивость и воспроизводственный цикл [6] и наделенных достаточными ресурсами для полноценного функционирования.

В русле рассматриваемой концепции базовой системной структурой предприятия является конфигурация, включающая следующие четыре элемента: предпринимательскую, социальную, административную и технико-экономическую сферы. Под первой понимается область деятельности предпринимателя, руководящего развитием и положением компании

¹ Будем использовать термин «жизненный цикл» организации (ЖЦО) для обозначения периода ее существования.

Таблица 1 / Table 1

Задачи функциональных комплексов предприятия / Tasks of the functional complexes of the enterprise

Системный аспект предприятия / The system aspect of the enterprise	Сфера деятельности предприятия / The scope of the company's activities	Функциональный комплекс / Functional complex	Решаемые задачи / Tasks to be solved
Объектная система	Предпринимательская (развитие, обеспечение долгосрочной конкурентоспособности)	Бизнес-модельный (БМК)	Подготовка и реализация проектов развития предприятия, выхода на новые рынки, рационализации взаимоотношений с партнерами, иные инвестиционные и инновационные решения
Средовая система	Социальная (взаимодействие работников)	Социально-трудовой (СТК)	Обеспечение функционирования трудового коллектива, налаживание социальных отношений в подразделениях, поддержание адекватной корпоративной культуры, установление психологического климата в коллективе и т.п.
Процессная система	Административная (руководство предприятием)	Институционально-организационный (ИОК)	Руководство деятельностью предприятия, административно-управленческое взаимодействие подразделений и сотрудников, формирование регламентов и норм действий работников и т.п.
Проектная система	Технико-экономическая (производственно-хозяйственная деятельность)	Имущественно-технологический (ИТК)	Управление активами предприятия, реализация производственных, распределительных и обменных процессов на базе имеющегося оборудования

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

в окружающем мире. Вторая охватывает поведение и эволюцию работников, взаимоотношения между ними. Третья включает процессы, ритуалы и инструменты управления производственно-хозяйственной деятельностью. В состав последней входят внутрифирменные проекты, необходимые для реализации производственно-хозяйственных процессов [6].

Решение совокупности задач каждой из отмеченных сфер осуществляется в первую очередь профильными функциональными комплексами, к которым относятся: бизнес-модельный (БМК), социально-трудовой (СТК), институционально-организационный (ИОК) и имущественно-технологический (ИТК). БМК охватывает сферу взаимодействий предприятия с внешним миром. СТК рассматривает поведение и эволюцию работников, взаимоотношения между ними, а также руководителями и собственниками. В ИОК входят внутрифирменные институты, организационные структуры, обеспечивающие осуществление производственно-хозяйственных процессов. ИТК позволяет реализовать производственные проекты

на базе имеющегося оборудования с использованием освоенных технологий.

Сопоставим в рамках табл. 1 отмеченные позиции друг с другом и с задачами, решаемыми в рамках функциональных комплексов. При этом в разрешении проблем каждой сферы участвуют, помимо отмеченных, и другие подсистемы, но доминирующая роль остается за приведенными в табл. 1.

СИСТЕМНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Каждое предприятие стремится стать результативным и эффективным в краткосрочной, а также в долгосрочной перспективе, а для этого ему необходимо наладить слаженную работу четырех отмеченных базовых систем. Но приоритеты компании существенно меняются в процессе становления, со временем модифицируются ее управленческие, коммерческие и иные черты. Это приводит к тому, что при изменении объемов ее деятельности, иерархии и возраста, рациональное взаимодействие указан-

ных систем, их соотношение и значимость трансформируются.

Многие аспекты роста являются общими для различных организаций, что позволяет выделить типичные этапы эволюции последних и использовать метафору жизненного цикла для объяснения изменений в их развитии. В управленческой теории взгляд на онтогенез предприятия (как прохождение жизненных этапов) оформился в 70-е гг. прошлого века и связан с такими именами, как Э. Даунс (A. Downs), Л. Грейнер (L. Greiner), К. Камерон и Р. Куинн (K. Cameron, P. Quinn), И. Адизес (I. Adizes) и др. Основная идея данного подхода, поддержанная большинством ученых, состоит в том, что любая компания в своем развитии проходит ряд общих стадий, следующих одна на смену другой: им свойственны свои проблемы, организационные характеристики и методы управления [4, 7]. Достоверность данной теории подтвердили многочисленные эмпирические исследования [8].

Обобщая взгляды на стадии ЖЦО, выделим четыре наиболее характерные: *Становление*, *Развитие*, *Зрелость*, *Старение*. В конец данного списка иногда добавляют *Возрождение*, что связано с возможностью принятия решений, препятствующих исчезновению компании, например выделения новых организаций, и возвращения на одну из начальных стадий. Отмеченная последовательность присуща большинству подходов, хотя существуют и иные взгляды как на определение стадий эволюции предприятия (Л. Грейнер, И. Адизес, Б. З. Мильнер, что подробно отражено в [4]), так и на классификацию признаков, характеризующих нахождение компании на том или ином этапе [9] или на механизмы ее перехода с одного на другой [10]. Следует также отметить, что все авторы подчеркивают трудность фиксации длительности отмеченных этапов — они могут занимать весьма значительный период жизни предприятия.

Таким образом, увеличение объемов деятельности, уровней управленческой иерархии, возраста компании приводит к появлению традиционных управленческих проблем развития. Их решение требует изменения соответствующих компетенций, активизации отмеченных профильных подсистем, в противном случае происходит дезинтеграция бизнеса. Например, на начальном этапе развития ключевой является *Объектная система*, определяющая исходные требования к предприятию; с ростом бизнеса внимание смещается к административной сфере и на смену приходит *Процессная система*.

Компания не сможет существенно прогрессировать, если не обеспечит требуемый уровень зрелости и сбалансированности своих систем, поэтому столь важно предвидеть необходимые изменения, вовремя и должным образом на них реагировать.

ИЗМЕНЕНИЕ ЗАДАЧ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ ЕГО РАЗВИТИЯ

Каждой из вышеназванных стадий ЖЦО присущи свои производственные, управленческие и иные задачи, определяющие актуальную повестку организации. Кратко отметим ключевые из них.

Становление. На данной стадии исходные коммерческие идеи превращаются в продукт. Основная задача — производство нишевого товара и его реализация, что позволит заработать столь необходимые для выживания начальные средства. Доминанты управления — налаживание производства, рост продаж, занятие локальной ниши. Предприятие старается обеспечить краткосрочную эффективность, оно является гибким и адаптивным. Его развитие основано на творчестве.

Развитие. По мере налаживания производства, расширения выпуска продукции, появления постоянных клиентов и стабилизации доходов на первый план выходят рост рыночной ниши, поиск новых направлений и клиентов. Происходит увеличение численности работников, развитие и модернизация процессов, идет внутренняя интеграция и адаптация к окружению. Расширение деятельности приводит к усложнению управления и необходимости регламентации взаимоотношений, налаживанию бюджетирования и контроля, обуславливает потребность в нормализации административной работы, формировании правил и норм, институционализации отношений. Внимание смещается с генерации новых идей и продуктов на организацию эффективной работы того, что уже создано. Доминанта — упорядочение управления, увеличение сбыта, расширение рыночной ниши, эффективность операций.

Зрелость. Пока продажи и прибыль компании стабильны, она не предпринимает активных решений по изменению курса. Основная задача — многосторонний рост, централизация управления при автономности отдельных бизнес-направлений. Доминанта — увеличение сбыта, расширение рынка, консолидация, получение прибыли. Усиление административной и нормативной составляющих приводит к тому, что предпринимательское начало вступает в противоречие с административным. Для исправления ситуации

приходится переориентировать систему мотивации на развитие креативности, использовать новые стиль работы и культуру, переобучать персонал, проводить децентрализацию, запускать новые проекты.

Старость. В начале данной стадии предприятие является успешным и жизнеспособным, его обязательства и амбиции удовлетворены, появляется возможность обратить внимание на социальные вопросы, корпоративные ценности и культуру. Но постепенно из-за сужения традиционного рынка, изменения потребностей, прихода конкурентов привычные сферы сжимаются, падает прибыль. При этом компания уже не готова к завоеванию новых позиций, активным и рискованным предпринимательским действиям, поиску свежих поведенческих ориентиров и ценностей, от которых уже отвыкла. Решения становятся все более консервативными, процессы жестко регламентируются, предприятие теряет гибкость, не успевает адаптироваться. Более важным становится *как*, а не *что*. Доминанта — доходность вложений, сохранение статус-кво, регламентация, баланс интересов.

Возрождение. Для предотвращения отмеченных эффектов и перехода к обновлению на данной стадии используются различные средства, так или иначе связанные с активизацией предпринимательской составляющей. Необходимо вернуться к поиску места на рынке, переопределению стратегии, запуску востребованных продуктов, реорганизации бизнеса, обновлению технологии и управленческого состава. Важно уменьшение зарегулированности управления, предоставление предпринимательской и управленческой свободы, изменение корпоративной культуры. Доминанта управления — выход на рынок с новыми продуктами, омоложение руководящего состава.

Подробнее с содержанием отмеченных этапов можно ознакомиться в [4, 7, 11].

Итак, можно сделать вывод, что каждой стадии ЖЦО свойственны свои уникальные задачи, набор управленческих инструментов и приоритетные решения. Реализация последних происходит в первую очередь в рамках соответствующего функционального комплекса (профильной подсистемы), что отражено в *табл. 2*.

Одновременно с доминирующими задачами на каждой из стадий ЖЦО присутствует широкий круг текущих проблем, в решении которых принимают участие и иные, отмеченные в *табл. 2* комплексы предприятия, например социально-трудовой (СТК): чем активнее на всех этапах развития компании присутствует средовая составляющая (*средовая подсистема*), тем устойчивее и продуктивнее будет бизнес, тем позже наступит стадия *Старости*. С помощью данной подсистемы компания активизирует свое «тайное оружие» — взаимосвязь и интеграцию работников, что позволяет последним прийти к осознанию смысловой составляющей своей деятельности, определению поведенческих ориентиров и ценностей; объединяет сотрудников в достижении цели, являющейся, возможно, даже более важной, чем получение прибыли, переводит внимание с того, что они делают, на то, что собой представляют.

ма), тем устойчивее и продуктивнее будет бизнес, тем позже наступит стадия *Старости*. С помощью данной подсистемы компания активизирует свое «тайное оружие» — взаимосвязь и интеграцию работников, что позволяет последним прийти к осознанию смысловой составляющей своей деятельности, определению поведенческих ориентиров и ценностей; объединяет сотрудников в достижении цели, являющейся, возможно, даже более важной, чем получение прибыли, переводит внимание с того, что они делают, на то, что собой представляют.

СИСТЕМНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Выше были выделены и сгруппированы основные проблемы, с которыми сталкивается компания в рамках каждой из четырех базовых подсистем и за решение которых отвечают профильные функциональные комплексы (бизнес-модельный, социально-трудовой, институционально-организационный и имущественно-технологический). Теперь рассмотрим, какие компоненты ЧК предприятия в большей степени ориентированы на решение задач в рамках этих комплексов, поскольку при их реализации востребованы в первую очередь профильные составляющие индивидуального и корпоративного ЧК.

В данной связи прокомментируем используемые в работе атрибуты человеческого капитала предприятия. До настоящего времени не сформировано единое мнение о том, какие характеристики правомерно относить к ЧК: только ли знания, навыки и компетенции, используемые человеком в производственных процессах, или еще и комплекс социальных, психологических, мировоззренческих и культурных свойств личности? Можно ли считать человеческим капиталом всю комбинацию приобретенных и природных свойств и способностей или только те, что способны приносить отдачу? В настоящем исследовании ЧК рассматривается как совокупность личных качеств, социальных компетенций, ценностных ориентиров, которые могут оказывать влияние на результативность производительной деятельности. Данную позицию наиболее близко отражает следующее определение: «Человеческий капитал — это знания, компетенции и свойства, воплощенные в индивидах, которые способствуют созданию личностного, социального и экономического благополучия» [12, с. 18].

В свою очередь, термин «корпоративный человеческий капитал» употребляется в статье для обозначения

Таблица 2 / Table 2

Приоритетные управленческие задачи отдельных стадий ЖЦО /
Priority management tasks of individual stages of the LCO

Стадия ЖЦО / LCO stage	Доминирующие задачи / Dominant tasks	Ответственный комплекс / Responsible Complex
Становление	Налаживание производства и реализации	Имущественно-технологический (ИТК)
Развитие	Запуск новых проектов, выход на рынки, увеличение числа партнеров, осуществление иных организационных и коммерческих инноваций	Бизнес-модельный (БМК)
	Налаживание административного руководства предприятием, управленческого взаимодействия подразделений и сотрудников, формирование норм и регламентов работы	Институционально-организационный (ИОК)
Зрелость	Активизация инновационного развития, запуск новых проектов, выход на новые рынки. В отличие от стадии «Развитие», данные действия не персонифицированы, а институционализированы, встроены в организационную структуру и культуру компании	Бизнес-модельный (БМК)
Старость	Внимание к поведению работников, социальным отношениям в подразделениях, поддержке корпоративной культуры и психологического климата	Социально-трудовой (СТК)
Возрождение	Поиск нового места на рынке, запуск новых востребованных продуктов, обновление технологии и управленческого состава, реорганизация бизнеса	Бизнес-модельный (БМК)

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

совокупного ЧК работников компании, используемого для достижения ее целей, приносящего отдачу. Причем корпоративный ЧК — это не просто сумма ЧК работников (их знаний, опыта, поведения, отношения к предприятию и коллегам), а и проявление синергии (впрочем, как и диссинергии) совместного использования их индивидуальных способностей, дополнительные правила и ценности, обеспечивающие функционирование и развитие предприятия, например корпоративная культура, интеллектуальная собственность, отношения с партнерами. Их носителем является коллективный ЧК фирмы². Корпоративный ЧК воздействует, со своей стороны, на индивидуальный капитал сотрудников, усиливая имеющиеся и формируя недостающие компоненты. Так, осваивая новое оборудование, выполняя производственные задания, работники совершенствуют навыки, приобретают

² Следует уточнить, что ЧК предприятия не существует вне индивидуального ЧК работников. Это накопленный ресурс, неотчуждаемый от его носителей (людей). Функционируя в системе институтов предприятия, он продуцирует эффекты межличностного взаимодействия, ведущие к изменению производительности работников. Компания имеет право на эти эффекты, но не на сам ЧК работников.

профессиональные компетенции, расширяют социальные и интеллектуальные способности.

Согласно группировке, приведенной в [13, с. 28, 30], выделим в рамках *индивидуального ЧК* следующие составляющие: капитал образования; здоровья; социально-психологический; культурно-нравственный; профессиональный; интеллектуальный и творческий; организационный; предпринимательский.

В свою очередь в состав *корпоративного ЧК* включим: организационный (структурный) капитал; социальный; производственный; интеллектуальный (знания, накопленные компанией, как нефизический ресурс создания добавленной стоимости [14, с. 103–115; 15, с. 313–321; 16–18]), инновационный; капитал отношений (рыночный, партнерский).

Говоря о ЧК предприятия в целом, рассмотрим три определяющие его компонента:

- активность отдельных работников;
- поведение руководителя (как лидера, определяющего действия компании);
- групповая (коллективная) деятельность сотрудников.

С учетом введенной градации сопоставим элементы корпоративного и индивидуального ЧК и задачи,

Таблица 3 / Table 3

**Составляющие ЧК предприятия, наиболее востребованные в рамках функциональных комплексов /
The components of the enterprises' HC that are most in demand within the framework of functional complexes**

Комплекс / Complex	Виды корпоративного ЧК / Types of corporate HC	Виды индивидуального ЧК / Types of individual HC
Имущественно-технологический (ИТК)	Производственный капитал; капитал отношений (рыночный, партнерский)	Капитал образования; капитал здоровья; профессиональный капитал
Институционально-организационный (ИОК)	Структурный (организационный) капитал	Организационный капитал
Бизнес-модельный (БМК)	Инновационный и интеллектуальный капиталы	Предпринимательский капитал; интеллектуальный и творческий капитал
Социально-трудо­вой (СТК)	Социальный капитал	Социально-психологический капитал; культурно-нравственный капитал

Источник / Source: составлено автором с использованием [13] / compiled by the author using [13].

решаемые с их помощью в рамках каждого из ранее отмеченных функциональных комплексов, что даст возможность оценить востребованность отдельных составляющих человеческого капитала (табл. 3). Стоит отметить, что предприятие, конечно, использует и другие компоненты ЧК, но приоритетное воздействие оказывают те, что непосредственно ориентированы на конкретный круг задач.

ЭВОЛЮЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КОМПАНИИ

С учетом сказанного можно констатировать, что запросы к ЧК предприятия перманентно меняются, что, как правило, приводит к переоценке веса, а иногда и состава его отдельных частей, а также к его суммарному росту³. В частности, развиваясь, компания обычно инвестирует в профессиональную подготовку работников, улучшение качества и условий труда, профилактику здоровья [19, 20]. Со временем растут ее опыт и знания, управленческие традиции, складывается свой круг партнеров, все это приводит к нарастанию корпоративного ЧК [21].

В то же время, в ответ на изменение запросов, человеческий капитал проходит определенную последовательность преобразований, его актуальное

наполнение меняется вместе с ростом предприятия, с увеличением состава и характера решаемых задач. Причем данный ряд изменений свойственен всем компаниям, поскольку формируется на основе проблем, стоящих перед ними на соответствующих стадиях жизненного цикла.

В табл. 4 приведен перечень компонент ЧК предприятия, которые в первоочередном порядке привлекаются для решения управленческих задач соответствующих стадий развития бизнеса⁴. Востребованные виды корпоративного и индивидуального ЧК могут повторно встречаться на различных стадиях, но их содержательное наполнение будет зависеть от состава актуальных задач конкретного этапа.

В результате рассмотрения эволюции предприятия как последовательности преобразований, где на каждом этапе возникает свой состав ключевых задач, для решения которых требуются определенные элементы ЧК и компетенции, можно сделать следующий вывод — изменение ЧК должно коррелировать со стадиями ЖЦО; с увеличением востребованности соответствующих компонент человеческого капитала растет их значимость и требования к персоналу, обладающему искомыми компетенциями. Отсюда (учитывая определяющее значение состава задач предприятия на отдельных этапах его жизни) следует, что ЧК в своем развитии проходит стадии: *Становление, Развитие, Зрелость, Старость, Возрождение*, длительность которых совпадает с продолжительностью

³ Говоря о росте ЧК компании со временем, мы имеем в виду ее нормальное поступательное развитие. Но даже в этом случае изменение отдельных элементов ЧК может иметь свою динамику. Например, смена технологий приводит к обесцениванию устаревших производственных знаний и повышению востребованных, или расширение доли рынка усиливает конкурентную борьбу, что может отрицательно сказаться на капитале отношений.

⁴ При детализации элементов ЧК, входящих в отдельные виды корпоративного и индивидуального ЧК, за основу взяты материалы [13].

Таблица 4 / Table 4

Компоненты ЧК предприятия, наиболее востребованные на отдельных стадиях ЖЦО* /
The components of the HC of an enterprise, that are the most in demand at certain stages of the LCO

Стадия ЖЦО / LCO stage	Виды корпоративного ЧК / Types of corporate HC	Виды индивидуального ЧК / Types of individual HC
Становление	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Производственный капитал</i>: совокупность методов решения задач, знаний, навыков, умений работников, используемых для ведения производственной деятельности; • <i>капитал отношений (рыночный, партнерский)</i>: система взаимовыгодных и доверительных отношений с партнерами (покупателями, поставщиками, конкурентами, органами власти и т.д.), деловая репутация, практика разрешения внешних конфликтов 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Профессиональный капитал</i>: квалификация, общие и специальные навыки, опыт; • <i>капитал образования</i>: совокупность знаний, умений; • <i>капитал здоровья</i>: анализ и поддержка здоровья
Развитие	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Инновационный и интеллектуальный капитал</i>: знания и компетенции, необходимые для предпринимательского успеха, интеллектуальные активы, патенты, ноу-хау, лицензии 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Предпринимательский капитал</i>: способность к целеполаганию, нестандартному мышлению, новаторству, ориентация на поиск инновационных подходов, склонность к обоснованному риску; • <i>интеллектуальный и творческий капитал</i>: креативность, способность к научно-исследовательской деятельности, изобретательству, рационализации, решению проблем
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Структурный (организационный) капитал</i>: организационный потенциал компании в виде системы и технологии управления, организационной структуры, совокупного менталитета персонала и внутрифирменных взаимосвязей 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Организационный капитал</i>: способность к созидательному труду, мотивация к экономической деятельности, умение добиваться результата, ответственность, инициативность
Зрелость	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Инновационный и интеллектуальный капитал</i>: знания и компетенции, необходимые для предпринимательского успеха, интеллектуальные активы, патенты, ноу-хау, лицензии 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Предпринимательский капитал</i>: способность к целеполаганию, нестандартному мышлению, новаторству, ориентация на поиск инновационных подходов, склонность к обоснованному риску; • <i>интеллектуальный и творческий капитал</i>: креативность, способность к научно-исследовательской деятельности, изобретательству, рационализации, решению проблем
Старость	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Социальный капитал</i>: межличностные взаимодействия в организации, выражающиеся в социальных связях, разделяемых ценностях, нормах, доверии и ответственности, корпоративной культуре 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Социально-психологический капитал</i>: психологическая устойчивость, волевые качества, способность к налаживанию отношений с другими людьми и социальными институтами, к общественно-полезной деятельности; • <i>культурно-нравственный капитал</i>: ментальность, воспитание, этика, эмпатия
Возрождение	<ul style="list-style-type: none"> • <i>инновационный и интеллектуальный капитал</i>: знания и компетенции, необходимые для предпринимательского успеха, интеллектуальные активы, патенты, ноу-хау, лицензии 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Предпринимательский капитал</i>: способность к целеполаганию, нестандартному мышлению, новаторству, ориентация на поиск инновационных подходов, склонность к обоснованному риску; • <i>интеллектуальный и творческий капитал</i>: креативность, способность к научно-исследовательской деятельности, изобретательству, рационализации, решению проблем

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Примечание / Note: * – при составлении табл. 4 использованы данные табл. 2 и 3 / table 4 uses data from tables 2 and 3.

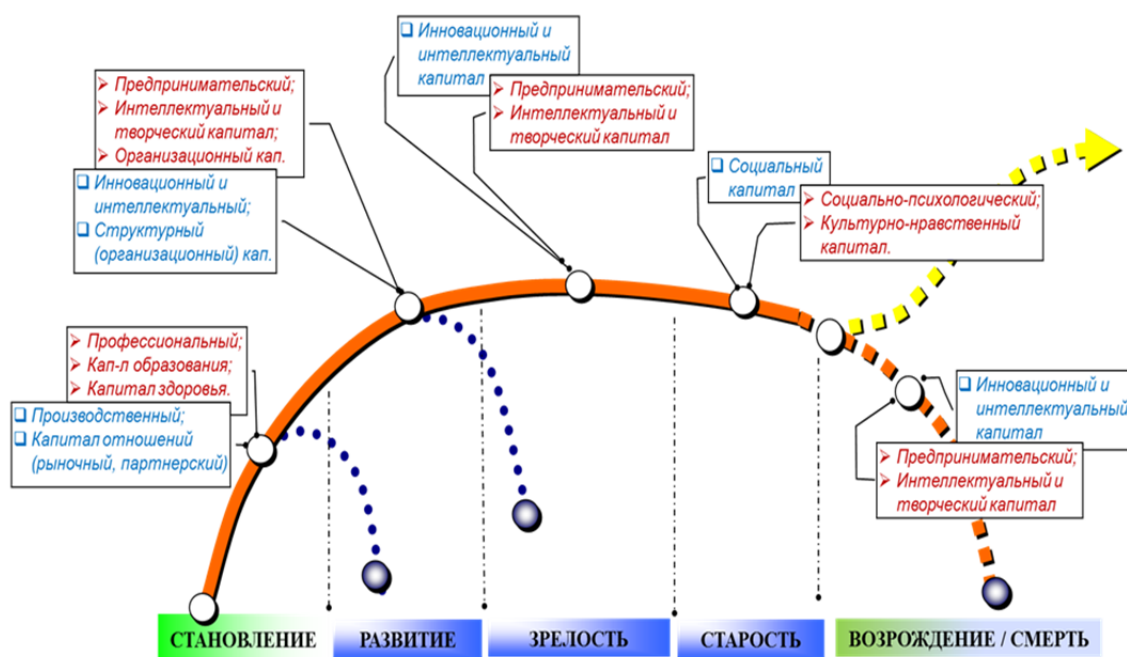


Рис. 2 / Fig. 2. Этапы эволюции ЧК предприятия / Stages of evolution of the enterprise's HC

Источник / Source: разработано автором с использованием [11] / developed by the author using [11].

этапов ЖЦО, поскольку именно проблемы отдельных этапов ЖЦО определяют требования к ЧК.

Проиллюстрируем приведенную в табл. 4 последовательность эволюции человеческого капитала предприятия и состав элементов корпоративного и индивидуального ЧК, наиболее востребованных на отдельных стадиях развития (рис. 2). Шаги становления ЧК совмещены на рисунке с графиком, показывающим динамику выручки компании (ось Y) с изменением времени (ось X), на оси X отложены также этапы ЖЦО.

Если изменение ЧК не успевает за эволюцией задач компании, то проявляется недостаток необходимых знаний и компетенций, что становится причиной различных управленческих проблем, тормозящих развитие бизнеса. Такие ситуации проиллюстрированы, в частности, Л. Грейнером [22], И. Адизесом [11] и Б.З. Мильнером [16]. В свою очередь, своевременное формирование отмеченных кадровых ресурсов позволяет быстрее преодолеть указанные сложности развития: предупрежден — значит вооружен.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ И ДОМИНАНТ УПРАВЛЕНИЯ

Определив основные изменения, присущие базовым видам ЧК, рассмотрим динамику его отдельных позиций, в частности, корпоративной культуры

(входит в социальную компоненту корпоративного ЧК), и стиля управления руководителя (складывается с учетом индивидуального ЧК), а также особенности управления данными элементами. Ключевые факторы, определяющие поведение отмеченных позиций, обозначены тезисно, их подробное описание можно найти в указанных источниках.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Динамика корпоративной (организационной) культуры⁵ (КК) является главной составляющей социального капитала компании. На этом примере можно также проследить процесс формирования и иных элементов корпоративного ЧК.

КК определяет нормы поведения и морали, стандарты взаимодействия в предприятии; она накапливает успешные практики деятельности фирмы (но может и управлять ими), связана с принятым стилем управления, характеризует вовлеченность сотрудников в деятельность организации. С учетом сказанного, будем понимать под КК «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, ... признанную правильной и переданную для усвоения членам организации как корректный способ восприятия,

⁵ Корпоративная культура в настоящей работе понимается как аналог организационной, так как оба термина говорят о культуре организации.

представления и отношения» [23, с. 231]. Источник поведенческих норм — опыт и знания организации, формируемые: а) при социальном взаимодействии членов трудового коллектива и б) при адаптации к изменениям внешней среды.

КК обычно развивается вместе с предприятием. Она трансформируется от индивидуального опыта и знаний работников через групповое к корпоративному поведению, что отмечалось в [24]. В данной связи роль КК, как и всего социально-трудоового комплекса (СТК), усиливается на стадиях *Зрелость* и особенно *Старость*.

Рациональным можно считать такой вариант эволюции КК, когда каждой стадии ЖЦО отвечает свой, наиболее подходящий ее тип (табл. 5).

Воспользуемся материалами [9, 23, 24] и тезисно отметим процедуры, которые помогают сформировать актуальную КК на отдельных стадиях ЖЦО, с учетом того, что основной механизм формирования и управления КК — трансформация формализованных и неформализованных знаний, распространение личных представлений отдельных работников на остальных членов коллектива и их «встраивание» в систему разделяемых знаний предприятия.

Стадия становления. Главная проблема на этом этапе — несогласованность действий работников, отсутствие базиса КК. Для его формирования применяются механизмы экстернализации знаний и их накопления. Поскольку на КК в этот период особенно влияют лидеры компании, важно их внимание к содержанию внедряемых в компанию культурных парадигм.

Развитие. Это этап создания базиса КК, поэтому необходимо взаимное обогащение лидера и подчиненных идеями, налаживание коллективной работы. Для разностороннего и быстрого развития предприятия особое внимание следует уделять комбинации и интернализации знаний уже на его уровне, что обеспечит распространение элементов КК среди персонала.

Зрелость. Для восприятия приобретенных и переработанных компанией знаний необходимо их распространение и обмен ими, перевод в провозглашаемые ценности, базисные положения и индивидуальные установки. Поскольку на этой стадии уже есть успешный опыт взаимодействия, необходимо подкрепить его соответствующими артефактами (символами, правилами, языком).

Старость. На данном этапе роль КК особенно существенна; основной задачей становится устранение имеющихся противоречий в КК, принятие новых культурных парадигм, обеспечение согласованных

групповых представлений об окружающей действительности, восстановление механизмов экстернализации знаний и их последующая интернализации.

ЭВОЛЮЦИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТРЕБОВАНИЙ К РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ

Рассмотрим далее трансформацию индивидуально-го ЧК. В качестве примера такой динамики возьмем изменение управленческого стиля⁶ руководителя [25, 26], что в существенной степени определяет успех предприятия. По мере движения последнего по стадиям ЖЦО, как правило, требуются как преобразование манеры руководства, так и способности перевести организацию с одного этапа на следующий, с одного уровня сознания на другой. Однако у человека обычно присутствует склонность к определенному стилю, поэтому управление бизнесом можно сравнить с эстафетой: один руководитель бежит свой отрезок до тех пор, пока справляется с поставленными задачами, потом передает их следующему, который и движется дальше (решает проблемы в изменившихся условиях).

Компании на стадии *Становление* нужны лидеры, являющиеся как предпринимателями, предлагающими востребованные идеи, так и хорошими производственниками, способными создать соответствующий продукт. Тот же стиль поможет организации достичь этапа *Развитие*, однако на нем нужен уже не столько предприниматель, генератор идей, сколько хороший администратор и организатор. Теперь необходимо наладить эффективную работу и управление, сформировать организационную структуру: к вопросам «что» и «когда» добавляется вопрос «как».

Далее, на стадии *Зрелость*, на сцену опять выходит менеджер, ориентированный на предпринимательство; акцент сдвигается с текущих производственных задач на развитие. Возрастает внимание к налаживанию интеграции, социального взаимодействия членов трудового коллектива, что облегчает управление компанией в сложившихся условиях. Движение к этапу *Старость* связано, как правило, с ослаблением предпринимательской энергии, успокоенностью, отсутствием желания добиваться большего. Руководителю в это время необходимо замедлить организационное старение, предложить новые идеи, уделить внимание

⁶ При рассмотрении типов лидерского стиля будем отталкиваться от материалов [25; 26].

Таблица 5 / Table 5

**Изменение корпоративной культуры на различных этапах ЖЦО /
Changing the corporate culture at various stages of the LCO**

Стадия ЖЦО / LCO stage	Особенности корпоративной культуры / Features of corporate culture
Становление	Если следовать Э. Шейну [23], КК на этом этапе отсутствует. Но есть индивидуальные системы ценностей, представления, навыки, пришедшие вместе с работниками. Доминирует социализация ^а неформальных знаний, идет накопление опыта
Развитие	Формируются собственная КК, групповые представления и ценности. На индивидуальном, групповом и корпоративном уровнях накапливается опыт успехов и неудач. Экстернализация ^б и комбинация ^с знаний переходит с индивидуального уровня на групповой и корпоративный: ценности отдельных работников трансформируются в групповые, вырабатываются внутрикорпоративные правила коммуникации, взаимоотношения с внешней средой
Зрелость	Происходит осознание имеющегося опыта, интернализация ^д приобретенных и переработанных компанией знаний. Они выражаются в провозглашенных ценностях, проходят индивидуальное осознание. Поскольку опыт интеграции и взаимодействия подтвердил успешность, он ложится в основу базисных положений КК
Старость	Догматичный характер унаследованной КК приводит к противоречию между реальными и провозглашенными ценностями. КК существует, но отражает прошлые представления, а реальное понимание присутствует на неформализованном уровне. Новые знания и опыт не встраиваются в существующую систему представлений, а базовые положения и ценности не отражают реальные события

Источник / Source: составлено автором с использованием [9] / compiled by the author using [9].

Примечание / Note: а – социализация – переход неформализованных знаний в формализованные путем передачи опыта одного работника другому [23] / socialization – the transition of informalized knowledge into formalized knowledge through the transfer of experience from one worker to another [23]; б – экстернализация – переход неформализованных знаний в формализованные путем их оформления и вербализации в виде аналогий, концепций, положений / externalization – transition of informalized knowledge into formalized knowledge by formalizing and verbalizing it in the form of analogies, concepts, provisions; с – комбинация – трансформация неформализованных знаний в формализованные путем включения экстернализированных идей в существующую систему знаний / combination – transformation of informalized knowledge into formalized knowledge by incorporating externalized ideas into the existing knowledge system; д – интернализация – распространение формализованных знаний и их переработка на уровне отдельного работника / internalization – the dissemination of formalized knowledge and its processing at the level of the individual worker.

вопросам «что» и «почему», а не вопросу «как». Эту роль обычно поручают менеджерам-производственникам с выраженным предпринимательским стилем управления.

Сопоставим в табл. 6 стадии ЖЦО и характеристики востребованного стиля управления, базирующегося на особенностях ЧК руководителя и его психологических чертах⁷.

Понятно, что для руководства нужен весь багаж знаний и компетенций, но каждая стадия выдвигает свои специфические требования к актуальным способностям. Обычно менеджер, учитывая собственный ЧК и психологические особенности, придерживается

свойственного ему стиля управления, возможно, уже не соответствующего потребностям предприятия на текущей стадии, что говорит о необходимости его замены и подбора управленца, обладающего искомыми качествами.

В завершение рассмотрим эволюцию требований к руководителям компании, к оценке их деятельности, к тому, какие ключевые показатели эффективности (KPI) будут доминировать на отдельных стадиях ЖЦО и выделим критерии вознаграждения (целевые KPI) для каждого из этапов с учетом эволюции задач предприятия и актуальных сфер приложения управленческих усилий (табл. 7).

Подводя итоги, констатируем, что по результатам исследования базовые виды ЧК, как и составляющие их элементы, должны менять свое значение и актуальные характеристики (состав востребованных элементов) при переходе от начальной стадии

⁷ На основе отмеченных характеристик можно, например, выделить стили управления, близкие типам руководителей, предложенным И. Адизесом [26]: Р (производственник), А (администратор), Е (предприниматель), I (интегратор).

Таблица 6 / Table 6

Доминирующие требования к индивидуальному капиталу и психологическим характеристикам высших руководителей на разных этапах ЖЦО / Dominant requirements for individual capital and psychological characteristics of the top managers at different stages of the organization life cycle

Стадия ЖЦО / LCO stage	Приоритетные задачи управления* / Priority management tasks	Востребованные элементы индивидуального ЧК / Demanded elements of individual HC	Востребованные психологические качества / Demanded psychological qualities
Становление	Генерация актуальных бизнес-идей	<ul style="list-style-type: none"> • Предпринимательский капитал; • интеллектуальный и творческий капитал 	Сочетание творческого начала и готовности к риску, способность трансформировать идеи в достижимые результаты, креативность
	Налаживание производства и реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональный капитал; • капитал образования 	Целеустремленность, нацеленность на успех, желание увидеть задачу выполненной
Развитие	Запуск новых проектов, выход на новые рынки, осуществление инновационных решений	<ul style="list-style-type: none"> • Предпринимательский капитал; • интеллектуальный и творческий капитал 	Сочетание творческого начала и готовности к риску, способность трансформировать идеи в достижимые результаты, креативность
	Налаживание административного руководства, формирование норм и регламентов	<ul style="list-style-type: none"> • Организационный капитал 	Нацеленность на упорядочение и контроль ситуации
Зрелость	Активизация инновационного развития, запуск новых проектов, их институализация	<ul style="list-style-type: none"> • Предпринимательский капитал; • интеллектуальный и творческий капитал 	Сочетание творческого начала и готовности к риску, способность трансформировать идеи в достижимые результаты, креативность
	Налаживание интеграции работников, создание командной среды	<ul style="list-style-type: none"> • Социально-психологический капитал; • культурно-нравственный капитал 	Настойчивость, эмпатия, внимание к взаимосвязям между людьми, желание быть командным игроком
Старость	Обеспечение производства и реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональный капитал; • капитал образования 	Целеустремленность, нацеленность на успех, желание увидеть задачу выполненной
	Поиск нового места на рынке, запуск востребованных продуктов, обновление управленческого состава, реорганизация	<ul style="list-style-type: none"> • Предпринимательский капитал; • интеллектуальный и творческий капитал 	Сочетание творческого начала и готовности к риску, способность трансформировать идеи в достижимые результаты, креативность

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Примечание / Note: * – задачи управления приведены с учетом данных табл. 2 / the control tasks are given with regard to the data in table 2.

к конечной. Лучший вариант, когда это происходит синхронно с изменением задач ЖЦО. Сказанное позволяет представить онтогенез ЧК предприятия как прохождение им ряда этапов: *Становление, Развитие, Зрелость, Старость, Возрождение*, характеризующих последовательность преобразования параметров ЧК в процессе эволюции.

ВЫВОДЫ

На основе положений различных экономических и управленческих школ автором показана соответствующая последовательность изменений ЧК предприятия и факторы, определяющие их динамику. Так, системная экономическая теория позволила выявить элементы корпоративного и индивидуального ЧК,

Таблица 7 / Table 7

**Эволюция ключевых показателей эффективности руководителей /
The Evolution of Key Performance Indicators for the Executives**

Стадия / Stage	Доминанты управления / Dominants of control	Объекты контроля / Objects of control	KPI
Становление	Результативность операций, разработка и запуск продуктов	Продажи, рыночная доля	Вознаграждение от объемов реализации
Развитие	Эффективность операций, затраты, регламенты, функциональные планы, инновации, центры затрат	Организационные процессы, текущие планы, соблюдение стандартов и норм	Вознаграждение от функциональных результатов
Зрелость	Расширение рынка, стратегия, отчеты, центры прибыли и центры инвестиций	Организационные процессы, стратегические планы, инновации	Вознаграждение от продуктовых результатов
Старость	Интеграция, адаптация, постановка комплексных целей	Доходность инвестиций, интеграционные процессы	Вознаграждение от групповых результатов

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

участвующие в предпринимательской, социальной, административной и технико-экономической сферах деятельности предприятия. Концепция ЧК помогла детализировать ключевые компоненты, формирующие человеческий капитал, а эволюционная теория фирмы — приоритетные управленческие задачи отдельных стадий развития компании.

ЧК предприятия в своем формировании проходит череду преобразований: увеличение размера (вместе со стажем компании растет как ее корпоративный ЧК, так и совокупный ЧК работников), изменение внимания к отдельным компонентам корпоративного и индивидуального ЧК. Установлено, что основными причинами таких трансформаций являются переоценки управленческих проблем, с которыми сталкивается предприятие на различных этапах своего жизненного цикла: именно они определяют актуальные требования к компонентам его человеческого капитала. А поскольку подобные преобразования свойственны всем компаниям, то и указанные причины проявляются в каждой организации. Это, в свою очередь, позволило говорить о единообразии таких изменений и возможности их типизации.

Таким образом, потребность в трансформации ЧК предприятия является следствием эволюции задач на разных этапах ЖЦО, т.е. причинами изменений ЧК являются особенности развития предприятий на соответствующих стадиях. Это дало возможность выделить в качестве ключевых фаз эволюции ЧК пять одноименных со стадиями ЖЦО этапов, что стало основным научным результатом работы. Еще один

итог — определение видов корпоративного и индивидуального ЧК, значимость которых превалирует на пяти выделенных стадиях развития. При этом на каждом следующем этапе используется все больший ЧК (что, правда, не означает автоматического увеличения его производительного применения). В случае, если не обеспечивается своевременная кадровая поддержка отмеченных проблем развития, темп становления компании замедляется; и наоборот, наличие обозначенных кадровых ресурсов помогает преодолеть объективные сложности развития бизнеса на соответствующих этапах. Верификация полученных результатов проведена на примере эволюции ключевых элементов ЧК предприятия, таких, как корпоративная культура и стиль управления.

Определение тенденций эволюции человеческого капитала позволяет также облегчить решение ряда традиционных проблем управления: установления системы мотивации и стиля взаимодействия с персоналом, соответствующих особенностям текущего этапа ЖЦО и ожидаемым трендам; актуализации требований к принимаемым на работу сотрудникам; проведения обучения с учетом прогнозируемых профессиональных компетенций и т.п.

Дальнейшей задачей исследования автор видит операционализацию указанных тенденций, измерение состояния ЧК предприятия, принимая во внимание сложности, связанные с ее решением, поскольку знания и способности слабо осязаемы (например, как правильно оценить возможности сотрудника?) — они непосредственно не зависят от осуществленных инве-

стиций, имеют инерционный характер (трудно определить величину и сроки отдачи вложений)⁸. В качестве еще одного направления работы автор рассматривает

⁸ Так, в [27, с. 48], где представлен обзор методов оценки ЧК компании, в завершение отмечается: «ни один из перечисленных подходов не может, на наш взгляд, претендовать на “звание” достаточно точного ...метода оценки ЧК организации».

изучение соотношения общего (полезного для любых организаций) и специального (востребованного на конкретном предприятии) ЧК работников (данные взгляды ведут начало от [28, с. 56–79; 29, с. 112–142]). Сопоставление отдачи от инвестиций в отмеченные виды подготовки позволит сравнить их эффективность, а также определить целевое отношение общих и специальных вложений в ЧК на разных стадиях ЖЦО.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ployhart R.E., Nyberg A.J., Reilly G., Maltarich M.A. Human capital is dead; long live human capital resources. *Journal of Management*. 2014;40(2):371–398. DOI: 10.1177/0149206313512152
2. Комарова Ж. Человеческий капитал — главный фактор повышения конкурентоспособности. *Наука и инновации*. 2018;(1):4–9.
3. Flores E., Xu X., Lu Y. Human Capital 4.0: A workforce competence typology for Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2020;31(4):687–703. DOI: 10.1108/JMTM-08-2019-0309
4. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации. СПб.: Высшая школа менеджмента; 2008. 480 с.
5. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития. М.: Научная библиотека; 2021. 746 с.
6. Клейнер Г.Б. Системный менеджмент и системная оптимизация предприятия. *Современная конкуренция*. 2018;12(1):104–113.
7. Мильнер Б.З., ред. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. М.: Инфра-М; 2010. 624 с.
8. Lester D.L., Parnell J.A., Carraher A. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*. 2003;11(4):339–354. DOI: 10.1108/eb028979
9. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2003;(5):47–60.
10. Жданов Д.А., Данилов И.Н. Организационная эволюция корпораций. М.: Дело; 2011. 272 с.
11. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2019. 512 с.
12. The well-being of nations: The role of human and social capital. Paris: OECD; 2001. 121 p. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264189515-en.pdf?expires=1677524037&id=id&accname=guest&checksum=768F5C1201AED9C3F8F447A84B6FB94F>
13. Жданов Д.А. Человеческий капитал предприятия в контексте системной экономики. *Экономическая наука современной России*. 2020;(4):24–38. DOI: 10.33293/1609-1442-2020-4(91)-25-38
14. Супрун В.А. Интеллектуальный капитал. 2-е изд. М.: Либроком; 2010. 192 с.
15. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М; 2012. 848 с.
16. Маградзе А.Г. Человеческий капитал как элемент интеллектуального капитала: существующие индексы и методы его измерения и влияние на капитализацию отечественных компаний. *Фундаментальные исследования*. 2019;(12-1):224–232. DOI: 10.17513/fr.42652
17. Samad S. Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital. *Management & Marketing*. 2020;15(2):326–344. DOI: 10.2478/mmcks-2020-0019
18. Gratton L., Ghoshal S. Managing personal human capital: New ethos for the ‘volunteer’ employee. *European Management Journal*. 2003;21(1):1–10. DOI: 10.1016/S 0263-2373(02)00149-4
19. Zakharova O. Specificity of knowledge management in the enterprise in dependence on the stage of the person’s life cycle. *Journal of the Knowledge Economy*. 2019;10(4):1447–1465. DOI: 10.1007/s13132-018-0550-0
20. Arefieva O., Polous O., Arefiev S., Tytykalo V., Kwilinski A. Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company’s organizational behavior. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021;628:012039. DOI: 10.1088/1755-1315/628/1/012039
21. Collings D.G., Wood G.T., Szamosi L.T., eds. Human resource management: A critical approach. Abingdon, New York, NY: Routledge; 2018. 450 p.

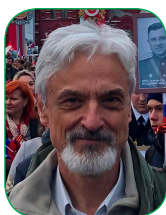
22. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 1972;50(4). URL: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_615939/objava_151912/fajlovi/GREINER%20Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf
23. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2002. 336 с.
24. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2003. 384 с.
25. Beckman C.M., Burton M.D. Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO. *Organization Science*. 2008;19(1):3–24. DOI: 10.1287/orsc.1070.0311
26. Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. Пер. с англ. М.: Альпина Паблицер; 2020. 264 с.
27. Краковская И.Н. Измерение и оценка человеческого капитала организации: подходы и проблемы. *Экономический анализ: теория и практика*. 2008;(19):41–50.
28. Беккер Г. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. Пер. с англ. М.: ГУ ВШЭ; 2003. 672 с.
29. Acemoglu D., Pischke J.-S. Beyond Becker: Training in imperfect labor markets. *The Economic Journal*. 1999;109(453):112–142. DOI: 10.1111/1468–0297.00405

REFERENCES

1. Ployhart R.E., Nyberg A.J., Reilly G., Maltarich M.A. Human capital is dead; long live human capital resources. *Journal of Management*. 2014;40(2):371–398. DOI: 10.1177/0149206313512152
2. Komarova Zh. Human capital as a main factor of increased competitiveness. *Nauka i innovatsii = The Science and Innovations*. 2018;(1):4–9. (In Russ.).
3. Flores E., Xu X., Lu Y. Human Capital 4.0: A workforce competence typology for Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2020;31(4):687–703. DOI: 10.1108/JMTM-08–2019–0309
4. Shirokova G.V. Life cycle of the organization. St. Petersburg: Higher School of Management; 2008. 480 p. (In Russ.).
5. Kleiner G.B. System economy: Development steps. Moscow: Nauchnaya biblioteka; 2021. 746 p. (In Russ.).
6. Kleiner G.B. System management and system optimization of the enterprise. *Sovremennaya konkurentsia = Journal of Modern Competition*. 2018;12(1):104–113. (In Russ.).
7. Mil'ner B.Z., ed. Innovative development: Economics, intellectual resources, knowledge management. Moscow: Infra-M; 2010. 624 p. (In Russ.).
8. Lester D.L., Parnell J.A., Carragher A. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*. 2003;11(4):339–354. DOI: 10.1108/eb028979
9. Lavizina O.V. Some aspects of managing the life cycle of an organization, understood as a social system. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*. 2003;(5):47–60. (In Russ.).
10. Zhdanov D.A., Danilov I.N. Organizational evolution of corporations. Moscow: Delo; 2011. 272 p. (In Russ.).
11. Adizes I.K. Managing corporate lifecycles. Carpinteria, CA: Adizes Institute Publications; 2004. 460 p. (Russ. ed.: Adizes I.K. Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2019. 512 p.).
12. The well-being of nations: The role of human and social capital. Paris: OECD; 2001. 121 p. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264189515-en.pdf?expires=1677524037&id=id&acname=guest&checksum=768F5C1201AED9C3F8F447A84B6FB94F>
13. Zhdanov D.A. Human capital of the enterprise in the context of the system economy. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii = Economics of Contemporary Russia*. 2020;(4):24–38. (In Russ.). DOI: 10.33293/1609–1442–2020–4(91)-25–38
14. Suprun V.A. Intellectual capital. 2nd ed. Moscow: Librokom; 2010. 192 p. (In Russ.).
15. Mil'ner B.Z. Organization theory. Moscow: Infra -M; 2012. 848 p. (In Russ.).
16. Magradze A.G. Human capital as a component of corporate intellectual capital: Existing methods and indices of its measurement and their impact on the market capitalization of domestic corporations. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*. 2019;(12–1):224–232. (In Russ.). DOI: 10.17513/fr.42652
17. Samad S. Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital. *Management & Marketing*. 2020;15(2):326–344. DOI: 10.2478/mmcks-2020–0019

18. Gratton L., Ghoshal S. Managing personal human capital: New ethos for the ‘volunteer’ employee. *European Management Journal*. 2003;21(1):1–10. DOI: 10.1016/S 0263–2373(02)00149–4
19. Zakharova O. Specificity of knowledge management in the enterprise in dependence on the stage of the person’s life cycle. *Journal of the Knowledge Economy*. 2019;10(4):1447–1465. DOI: 10.1007/s13132–018–0550–0
20. Arefieva O., Polous O., Arefiev S., Tytykalo V., Kwilinski A. Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company’s organizational behavior. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021;628:012039. DOI: 10.1088/1755–1315/628/1/012039
21. Collings D.G., Wood G.T., Szamosi L.T., eds. Human resource management: A critical approach. Abingdon, New York, NY: Routledge; 2018. 450 p.
22. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 1972;50(4). URL: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_615939/objava_151912/fajlovi/GREINER%20Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf
23. Schein E.H. Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers; 1992. 458 p. (Russ. ed.: Schein E.H. Organizatsionnaya kul’tura i liderstvo. St. Petersburg: Piter; 2002. 336 p.).
24. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, NY, Oxford: Oxford University Press; 1995. 304 p. (Russ. ed.: Nonaka I., Takeuchi H. Kompaniya — sozdatel’ znaniya. Zarozhdenie i razvitie innovatsii v yaponskikh firmakh. Moscow: Olymp-Business; 2003. 384 p.).
25. Beckman C.M., Burton M.D. Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO. *Organization Science*. 2008;19(1):3–24. DOI: 10.1287/orsc.1070.0311
26. Adizes I.K. The ideal executive: Why you cannot be one and what to do about it. Carpinteria, CA: Adizes Institute Publications; 2004. 295 p. (Russ. ed.: Adizes I.K. Ideal’nyi rukovoditel’. Pochemu im nel’zya stat’ i chto iz etogo sleduet. Moscow: Alpina Publisher; 2020. 264 p.).
27. Krakovskaya I.N. Measurement and evaluation of the human capital of an organization: Approaches and problems. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*. 2008;(19):41–50. (In Russ.).
28. Becker G.S. The economic approach to human behavior. Chicago, IL: University of Chicago Press; 1978. 320 p. (Russ. ed.: Becker G. Chelovecheskoe povedenie: ekonomicheskii podkhod. Izbrannye trudy po ekonomicheskoi teorii. Moscow: HSE Publ.; 2003. 672 p.).
29. Acemoglu D., Pischke J.-S. Beyond Becker: Training in imperfect labor markets. *The Economic Journal*. 1999;109(453):112–142. DOI: 10.1111/1468–0297.00405

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Дмитрий Алексеевич Жданов — доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия
Dmitry A. Zhdanov — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Leading Researcher, Central Economics and Mathematics Institute, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0001-9372-2931>
 djhdanov@mail.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 02.11.2022; после рецензирования 26.12.2022; принята к публикации 27.02.2023.
The article was submitted on 02.11.2022; revised on 26.12.2022 and accepted for publication on 27.02.2023.
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-71-82
УДК 338.4(045)
JEL E6, H11, L51, O1, Q43, Q48

Государственное регулирование нефтегазового комплекса в условиях цифровизации мировой экономической системы

С.Е. Трофимов

Академия военных наук; Совет по развитию цифровой экономики
Совета Федерации ФС РФ, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Цель работы состоит в изучении вопросов государственного регулирования нефтегазового комплекса, в числе которых – актуальные направления его совершенствования, в том числе экологические факторы, в условиях цифровизации мировой экономической системы и глобального энергетического рынка. Автором исследована значимость повышения эффективности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в контексте обеспечения национальной и энергетической безопасности, разработки прогнозов стратегического развития. Сделан вывод о необходимости отражения долгосрочных целей и тактических задач в программно-целевых документах, расширения кооперационных взаимодействий с различными отраслями экономики и производствами, содействия на уровне государства технологическим инновациям, позволяющим расширить промышленно-производственный потенциал и обеспечить опережающие темпы развития нефтегазового комплекса. Работа выполнена с использованием таких **научных методов**, как синтез, анализ, обобщение и сравнение, а также с позиций системно-функционального и комплексного подходов. Практическая значимость результатов заключается в теоретическом обосновании необходимости государственного регулирования нефтегазового комплекса в условиях цифровых технологических изменений. Оно направлено на содействие внутреннему отраслевому развитию, стимулирование комплексного внедрения инноваций, выход на опережающие темпы экономического роста.

Ключевые слова: государственное регулирование; нефтегазовый комплекс; топливно-энергетический комплекс; топливно-энергетический баланс; цифровизация; цифровая экономика; экономическая политика; технологический уклад; возобновляемые источники энергии; энергетическая безопасность; энергоэффективность

Для цитирования: Трофимов С.Е. Государственное регулирование нефтегазового комплекса в условиях цифровизации мировой экономической системы. *Управленческие науки*. 2023;13(1):71-82. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-71-82

ORIGINAL PAPER

State Regulation of the Oil and Gas Complex in the Conditions of Digitalization of the World Economic System

S.E. Trofimov

Academy of Military Sciences; Council for the Development of the Digital Economy
Federation Council Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation, Moscow, Russia

ABSTRACT

The **purpose** of article is to study the issues of state regulation of the oil and gas complex, including current areas of its improvement, environmental factors, in the context of the digitalization of the global economic system and the global energy market. The author investigated the importance of increasing the efficiency of state regulation of foreign economic activity in the context of ensuring national and energy sustainability, developing forecasts of strategic development. It was concluded that it is necessary to reflect long-term goals and tactical tasks in program-targeted documents, expand co-operational interactions with various sectors of the economy and industries, and promote technological innovations at the state level that allow expanding industrial and production potential and ensuring

© Трофимов С.Е., 2023

faster development of the oil and gas complex. The article was carried out using such **scientific methods** as synthesis, analysis, generalization and comparison, as well as from the standpoint of system-functional and complex or integrated approaches. The practical significance of the results lies in the theoretical justification of the need for state regulation of the oil and gas complex in the context of digital technological changes. It is aimed at promoting domestic industry and sectoral development, stimulating the integrated introduction of innovations, and reaching outstripping economic growth rates that are ahead of the pace.

Keywords: state regulation; oil and gas complex; fuel and energy complex; fuel and energy balance; digitalization; digital economy; economic policy; technological structure and paradigm; renewable energy sources; energy sustainability; energy efficiency

For citation: Trofimov S.E. State regulation of the oil and gas complex in the conditions of digitalization of the world economic system. *Management sciences*. 2023;13(1):71-82. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-71-82

ВВЕДЕНИЕ

Государственное регулирование (ГР) внешне-экономической деятельности предполагает взаимодействие с зарубежными государствами и нефтегазовыми компаниями, направлено на достижение единой стратегической цели. Таким примером могут служить меры, принимаемые ОПЕК: в частности, нефтяное эмбарго 1973 г. оказало существенное влияние на всю мировую экономику и изменило структуру глобально-топливно-энергетического баланса (ТЭБ) [1]. Для стран – импортеров углеводородов энергетическая безопасность выражается в том числе в долгосрочных поставках энергоносителей в соответствии с графиком по ценам, позволяющим создать внутреннюю рентабельность экономических производств при минимизации всех видов рисков.

Нефтегазовый комплекс (НГК) способствует реализации стратегических приоритетов благодаря колоссальной минерально-сырьевой базе (МСБ), развитой промышленности, относительно высоким отраслевым темпам производительности труда и эффективной реализации мер социальной поддержки, а также одобрения населением принимаемых правительственных действий.

Обеспечение национальных внешнеэкономических интересов выступает неотъемлемой составляющей механизма ГР НГК за счет взаимодействий органов государственной власти и топливно-энергетических компаний по различным направлениям с учетом отраслевых особенностей и изучения перспектив нефтегазовых проектов, имеющих важнейшее значение для социально-экономического развития. Также следует выделить политические риски, неправомочность санкционной политики со стороны зарубежных стран, носящей неправомерный и деструктивный характер.

Государство может являться собственником нефтегазовых компаний, создавать с ними совместные предприятия, содействовать на правительственном или межнациональном уровне объединению нескольких организаций, например для осуществления крупного инвестиционного проекта, в частности освоения Штокмановского месторождения. Подобные предприятия предназначены также для обмена профессиональным опытом, увеличения горизонта планирования, а также улучшения качества отраслевых взаимодействий.

ГР НГК предполагает наличие долгосрочной стратегии, разработку целевых показателей для всех направлений производственных процессов, средств и технологий их достижения. Механизмы реализации, предполагающие изучение накопленных практик регулирующего воздействия, могут быть как открытыми для предприятий и населения, так и представлять собой закрытую оперативную или тактическую информацию.

Внешнеэкономические аспекты ГР НГК также связаны со способами поставок углеводородов, выбором оптимальных маршрутов с учетом транзита через территорию иностранных государств, подведением законодательных аспектов различных стран под единую платформу, отраженную в заключенных между ними договорах и контрактах. Вопросы национальной и энергетической безопасности могут противоречить интересам зарубежных партнеров в части недополучения ими определенных преимуществ. Российская Федерация имеет репутацию надежного поставщика энергоносителей и продуктов их глубокой переработки на международные рынки, обладает достаточным политическим и военно-промышленным потенциалом, позволяющим отстаивать собственные позиции, исходя из стратегических приоритетов в развитии НГК.

На нефтегазовый комплекс существенное влияние оказывают множество первопричин, формирующих его структурные элементы и внешние факторы. Соответственно, задача механизма ГР как совокупности методов, форм и инструментов воздействия сводится к поддержанию динамического равновесия в НГК за счет создания благоприятных условий для его экономически устойчивого развития. Так, нынешняя роль картельной формы взаимодействия государств (по сравнению с XX в.) постепенно снижается. В настоящее время нефтегазовые месторождения, как правило, разрабатываются или после процедуры проведения конкурсных торгов, или в рамках договора концессии.

Экономически устойчивое развитие НГК основано на балансе спроса и предложения: развивающиеся страны, в первую очередь из Восточной Азии, образующие ядро нового мирохозяйственного уклада и наращивающие собственный экономико-технологический потенциал, являются ключевыми потребителями на глобальном топливно-энергетическом рынке; об этом можно судить, исходя из динамики мирового потребления углеводородов. Участие России в развитии глобального НГК подверглось корректировке в результате воздействия геоэкономических и геополитических факторов. Это связано с поставками на европейский рынок, диверсиями на газопроводах в сентябре 2022 г., значительным дисконтом на экспорт российской нефти.

В данном контексте внешнеэкономическое направление ГР НГК основывается на заключении и реализации стратегических международных контрактов, в частности, со странами Восточной Азии, разработке месторождений в зарубежных странах, участии в совместных проектах, приобретении объектов нефтегазовой инфраструктуры. Оно напрямую связано с уровнем социально-экономического развития, предполагает изменения в структуре механизма ГР НГК, комплексно охватывающего все этапы производственного цикла, обеспечением национальной безопасности, долгосрочного спроса на углеводородную продукцию, рационального использования МСБ, сохранения окружающей среды в районах функционирования предприятий НГК. Прозрачное и стабильное законодательство, учитывающее интересы как государства, так и инвесторов, предполагает понятные всем правила доступа к углеводородным месторождениям, содействует развитию российских нефтегазовых предприятий, повышению энергетической эффективности производств.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ МИРОВОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО РЫНКА

Прогнозы развития мировой энергетики обычно опираются на несколько составляющих: структуру ТЭБ, уровень спроса и предложения на углеводороды, величину доказанных запасов, цену на нефть и др., однако не всегда в полной мере учитывают политические факторы [2–9]. В частности, они предусматривают постепенное использование технологий Четвертой промышленной революции, например искусственного интеллекта и интернета вещей (направленных на энерго- и ресурсосбережение), блокчейна, big data, аддитивных, квантовых технологий и др. Постепенное истощение запасов будет свидетельствовать об удорожании технологий добычи и в конечном итоге повышении цены на нефть и необходимости выпуска продукции более высоких переделов. Необходимые для открытия новых месторождений затраты отчасти могут быть компенсированы большим (по сравнению с существующими технологиями) извлечением углеводородов на уже функционирующих, что является фактором, противодействующим повышению нефтяных цен.

На устойчивое развитие национального НГК влияет множество факторов: рост ВВП России и ведущих экономик мира, социально-экономическая ситуация в них, уровни спроса и потребления углеводородов, которые существенно коррелируют друг с другом, состояние мирового финансового сектора, крупнейших банковских организаций и хедж-фондов, ключевые показатели работы ведущих нефтегазовых корпораций, уровень запасов и состояния МСБ, технологическое развитие, инфраструктурная и институциональная составляющие, прагматизм в принятии решений на государственном уровне и на различных этапах производственных процессов и др. В данном аспекте ГР основано на проведении соответствующей бюджетно-налоговой и экологической политики; оно оказывает прямое или опосредованное влияние на уровень потребления энергетических ресурсов, количество транспортных средств и др.

Освоение национальных нефтегазовых запасов должно выстраиваться исходя из принципов прагматизма, основанных на рациональном и экономически обоснованном использовании. Цифровые технологии позволяют разрабатывать ранее не-

рентабельные месторождения, существенно сокращают себестоимость геологоразведки, добычи и переработки углеводородов. Энергоэффективность и энергобезопасность экономики являются важнейшими критериями повышения качества ГР, его сравнительной оценки по отношению к другим странам и отдельным экономическим регионам, что в целом влияет на состояние национальных производств, отраслей и комплексов. Меры, направленные на качественное улучшение данных показателей, в конечном счете способствуют существенному сокращению потребления как первичных углеводородов, так и переработанной продукции, а высвободившиеся в результате экономии ресурсы направляются на развитие других перспективных направлений.

Следует учитывать, что различные фазы экономического цикла воздействуют на уровень потребления топливно-энергетических ресурсов (ТЭР), в частности, происходит его существенное сокращение во время спада и депрессии. Развитие транспортной инфраструктуры также качественно влияет на НГК, особенно в сегментах добычи и глубокой переработки в силу ужесточения экологических нормативов. Технологическая составляющая в данном аспекте подразумевает повышение энергоэффективности.

Прагматизм в освоении углеводородных запасов заключается в безопасной разработке наиболее рентабельных провинций и залежей с максимальной доходностью на вложенный капитал и меньшим сроком окупаемости проектов, а также ограниченным доступом иностранных нефтегазовых корпораций к российскому рынку, что позволяет ответственно подходить к вопросу экономической и энергетической безопасности, предусматривает последующую переработку и транспортировку извлекаемого сырья. Проведение НИОКР и дополнительных геологоразведочных работ содействует открытию новых месторождений, а следовательно, воспроизводству МСБ, органичному встраиванию добываемых ресурсов в производственные процессы, так как на современном этапе нефть и природный газ практически не имеют заменителей для нужд промышленности.

В отношении разработки открытых месторождений важно создать прозрачную структуру собственников, обеспечить привлечение инвестиций, укрепить потенциал российской экономики на мировых фондовых рынках, в том числе в отноше-

нии уровня капитализации отечественных энергетических компаний. Это необходимо в связи с тем, что значительная доля поставок углеводородов осуществляется на фьючерсных и спотовых рынках капитала, причем в долгосрочной перспективе их размер в фактическом выражении может только возрасти, преимущественно за счет увеличения спроса и потребления нефти и газа в странах Восточной Азии и отдельных развивающихся регионах.

Нефть представляет собой относительно дешевый способ получения энергии. Об эффективном применении нефти в качестве источника энергии говорил еще Д.И. Менделеев, сравнивший ее сжигание вместо каменного угля с тем, что «можно ведь топить ассигнациями» [10, с. 42]. Себестоимость добычи углеводородов в континентальной части РФ существенно ниже, чем в большинстве других государств (за исключением стран Персидского залива). Так, на давно введенных в промышленную эксплуатацию залежах при проектном уровне мощности данный показатель составляет 3–7 долл./барр., на стадии интенсивного освоения — 15–20 долл./барр.¹ В частности, операционные затраты на добычу ПАО «НК «Роснефть» сопоставимы с Saudi Aramco — 3,1 и 2,8 долл./барр. соответственно.

Постепенный рост сланцевой, сверхтяжелой и битуминозной нефти в структуре добычи говорит о общем ухудшении последней (применительно к мировым запасам) и постепенном переходе к тем типам извлечения углеводородов, которые относительно недавно считались нетрадиционными: «добыча нефти из традиционных источников близка к достижению своего пика, имеет потенциал роста только за счет увеличения добычи в Ираке, на шельфе, а также за счет увеличения производства газоконденсатных жидкостей и повышения добычи нефти из нефтеносных песков» [11, с. 54].

Добыча нефти в России выросла с 326,7 млн т в 2000 г. до 524,4 млн т в 2020 г., природного газа — с 537,1 до 638,5 млрд м³. По общему показателю добычи нефти доля нашей страны изменилась: с 9,08% в 2000 г. до 12,59% в 2020 г., природного газа — с 22,37 до 16,57% за этот же период². Основными причина-

¹ А. Новак: «Российские производители нефти имеют достаточно диверсифицированную инфраструктуру». Министерство энергетики РФ (официальный сайт). URL: <https://minenergo.gov.ru/node/17497> (дата обращения: 17.07.2021).

² BP Statistical Review of World Energy. 2021. С. 19, 36. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html>

ми столь существенного роста добычи природного газа в мире являются развитие новых технологий, позволяющих удешевлять этот процесс, а также его сжижение и транспортировку; мировое потребление нефти выросло с 3568,8 до 4006,7 млн т, природного газа — с 2399,5 до 3822,8 млрд м³ за тот же период³ в связи с расширением направлений промышленного применения, а также со значительным увеличением спроса на него в развивающихся странах. В 14,8 млрд т оцениваются разведанные запасы нефти в России, в 37,4 трлн м³ — природного газа⁴.

В условиях цифровой трансформации глобальной экономики и топливно-энергетического комплекса (ТЭК) возможно производить уточнение запасов МСБ и перспектив их использования, выстраивать долгосрочные прогнозы развития мировой и российской энергетики, в целом придерживаться более взвешенной государственной политики в НГК. Следствием цифровизации и технологизации всех этапов производственных процессов являются перспективы извлечения углеводородов на ранее считавшихся нерентабельными месторождениях, прагматизм в осуществлении их поставок внешним потребителям наряду с развитием сопутствующих производств, заключением взаимовыгодных соглашений в связанных секторах экономики, военно-промышленной сфере. Это имеет ключевое геостратегическое значение для российской экономики, следовательно, одной из задач ГР является контроль за качеством и объемом экспортируемых нефти и газа.

Так, в апреле 2019 г. в систему трубопроводов ПАО «Транснефть», осуществляющих поставки в Беларусь, произошло попадание нефти с превышением допустимых значений показателей хлора в десятки раз. Для расследования инцидента была создана соответствующая комиссия, по итогам которой подписан протокол о компенсации со стороны российской компании в размере 61,6 млн долл. за переработку 563 тыс. т, исходя из цены 15 долл./барр. Это обуславливает значимость предупредительных мер и недопущения аналогичных ситуаций в дальнейшей перспективе [12].

На государственном уровне особое внимание уделяется развитию основных мировых центров нефте- и газодобычи, оказывающих все большее

воздействие на глобальную экономику и политику, возрастающему тренду на развитие газовых производств, уточнению ключевых параметров существующих контрактов на поставку энергоносителей, а также развитию шельфовых акваторий и разработке арктических месторождений, в том числе в части формирования необходимой законодательной базы, создания соответствующей инфраструктуры в труднодоступных районах.

Природный газ в силу своей экологичности постепенно замещает часть электроэнергетического сегмента, что подразумевает рациональное и эффективное использование попутного нефтяного, а также развитие сектора сжиженного природного газа. Качество природного газа на выходе зависит как от трубопроводов, так и маршрутов поставок. Система транспортировки требует крупномасштабных долгосрочных капиталовложений. В этой связи в контрактах на поставку природного газа детально прописываются условия финансирования, ответственность за их неисполнение или переносы сроков, положения в части прекращения договоренностей, позволяющие нейтрализовать потенциальные финансовые убытки, в отдельных случаях — направления расширения нефтегазотранспортной системы и диверсификации транспортных потоков.

Стабилизация рыночной конъюнктуры возможна в результате заключения прагматичных транспарентных нефтегазовых контрактов. Ряд добывающих государств предпринимают совместные действия для достижения обозначенных целевых показателей, направленные в том числе на противодействие отдельным странам и субъектам экономической деятельности.

Увеличение мирового потребления углеводородов в различных секторах экономики, промышленности и социальной сферы позволяет в долгосрочной перспективе наращивать собственные производственные мощности, задействовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, инвестиционный и технологический потенциал. Задачами ГР НГК выступают улучшение экологической ситуации на действующих проектах и месторождениях, стимулирование строительства и повышение эффективности предприятий с высокой добавленной стоимостью, развитие глубокой переработки, нефтегазохимии и экспортных направлений.

В условиях трансформации мирового ТЭК и энергетического перехода часть потребителей нефти и газа активно проводят НИОКР в обла-

³ BP Statistical Review of World Energy. 2021. С. 23, 38. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html>

⁴ Там же. С. 16, 34.

сти возобновляемых источников энергии (ВИЭ). Соответственно, упор в поставках нефти и газа целесообразно делать на промышленные, индустриально развитые государства, обладающие высоким уровнем энергопотребления. Прирост запасов углеводородов в ближайшей перспективе должен опережать объемы их потребления, что также выступает одним из факторов экономически устойчивого развития НГК.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

Экономический аспект национальной безопасности предполагает формирование и взаимное переплетение определенных мирохозяйственных, информационных и технологических связей государств между собой, практически ни одно из которых не в состоянии без определенной поддержки со стороны других стран, их объединений, различных институтов, международных организаций или мирового сообщества осуществить проведение всеобъемлющей государственной политики в данном направлении.

Выявление и изучение глобальных вопросов НГК позволяет успешно разрешать многие внутренние вопросы экономически устойчивого отраслевого развития с учетом мнений и позиций различных сторон и в первую очередь — государства и нефтегазовых компаний (см. рисунок).

От состояния НГК и результативности ГР зависят не только основные социально-экономические показатели государства, но и вопросы национальной, в том числе и энергетической безопасности. Чувствительность отечественной экономики к колебаниям ценовой конъюнктуры, ее высокая зависимость от экспорта углеводородов, значительный удельный вес в ее структуре, как промышленного производства, так и внешних поставок, говорит о необходимости совершенствования механизма ГР НГК в условиях перехода к новому технологическому укладу. Задача ГР в данном аспекте состоит в контроле за соблюдением необходимых экологических требований, наполнении нефтегазовых доходов государственного бюджета, при котором не подрываются инвестиционные возможности НГК.

Энергетическая составляющая государственной безопасности предполагает бесперебойность функционирования как нефтегазового комплекса (его основных предприятий), так и других отраслей

энергетики. Это предопределяется обеспечением исходным сырьем на долгосрочных взаимовыгодных условиях с учетом экологических факторов, непрерывного цикла работы НГК и его составляющих (проявляющегося в увеличении конечной производимой продукции) и достигается за счет предотвращения ситуаций техногенного характера, противодействия терроризму, создания высокой степени надежности и защиты ключевых объектов⁵. Соответственно потребители, как на государственном уровне, так и в разрезе предприятий, предпочитают иметь несколько поставщиков исходного сырья или источников финансирования с целью избежания искусственно созданного дефицита, установления монопольно высоких цен, введения военного положения или рейдерских захватов.

В отдельных случаях может осуществляться снабжение со стороны зарубежных предприятий, однако это возможно только в краткосрочном временном интервале, иначе энергетическая безопасность государства может быть подорвана ввиду излишней зависимости от внешней конъюнктуры. Некоторые нефтегазовые проекты реализуются совместно с иностранными государствами или международными организациями (например, силами экспортера и потребителя), предполагают понимание интересов участвующих субъектов экономической деятельности. Проводимая государственная политика учитывает тенденции на мировых энергетических рынках, предусматривает устранение деструктивных факторов.

Для России энергетическая безопасность подразумевает возможность государства владеть, пользоваться и распоряжаться собственными природными ресурсами, использовать их на благо собственной экономики и промышленности, обеспечения долгосрочной устойчивой ренты от их эксплуатации,

⁵ Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/; Указ Президента РФ от 26.10.2020 № 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366065/; Указ Президента РФ от 13.05.2019 № 213 «Об утверждении Доктрины энергетической безопасности Российской Федерации». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_324378/; Указ Президента РФ от 20.07.2017 № 327 «Об утверждении Основ государственной политики Российской Федерации в области военно-морской деятельности на период до 2030 года». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220574/

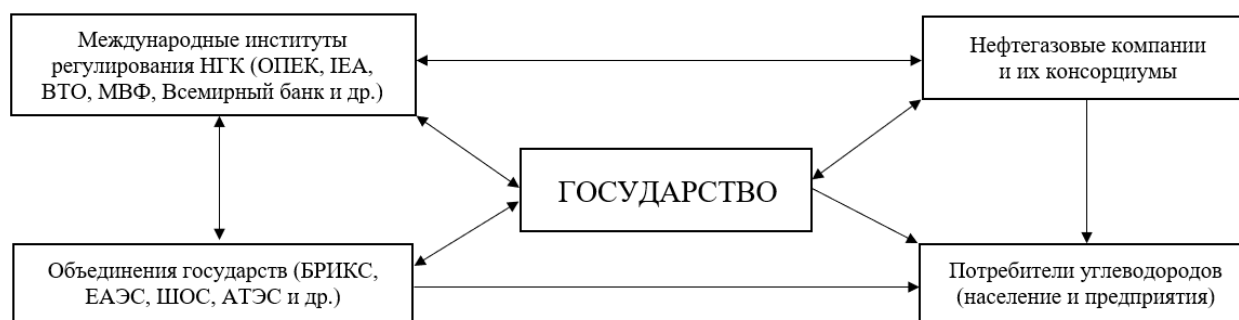


Рис. / Fig. Взаимодействие государства, нефтегазовых компаний, международных институтов регулирования НГК и потребителей углеводородов / Interaction between the state, oil and gas companies, international petroleum industry regulatory institutions and hydrocarbon consumers

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

максимальных нефтегазовых доходов бюджета на протяжении продолжительного временного горизонта. При этом ГР не должно ограничивать возможности НГК, а, напротив, содействовать его экономически устойчивому развитию, извлечению наибольших преимуществ от экспорта природных ресурсов для нужд национальной экономики. Для стран — внешнеэкономических партнеров России по поставкам углеводородов энергетическая безопасность позволяет предупредить или снизить возможные риски, в том числе за счет диверсификации поставщиков или усиления мер безопасности на маршрутах нефтегазопроводов.

Национальная и энергетическая безопасность являются важнейшим аспектом проводимой государством внешнеэкономической политики, что в полной мере проявляется в экономической и военной мощи государства, его позиций в решении международных вопросов, отстаивании собственных интересов, учете ключевых международных трендов, извлечении прибыли из неэффективности мировой экономики. Неустойчивость цены на нефть на фондовых рынках способствует возможности получения дополнительных конкурентных преимуществ, выражающихся, в частности, в усилении государственного воздействия на ключевые международные энергетические процессы, активном противодействии политическим угрозам, заключении экспортных нефтегазовых контрактов с долгосрочным экономическим эффектом, отстаивании прав на суверенитет над природными ресурсами в некоторых провинциях и регионах. В части вопросов России предстоит роль международного арбитра в отношении прав собственности на отдельные проекты или углеводородные залежи.

Энергетическая безопасность предполагает гарантии устойчивых поставок на внешние и внутренние рынки и стабильность действующих политических режимов. Географическое положение государства позволяет осуществлять важнейшую связующую функцию, обуславливает расширение взаимодействий с производителями и потребителями углеводородов, ключевыми партнерами в наиболее стратегически значимых регионах мира, их объединениями и международными организациями для решения текущих экономических и энергетических вопросов [13–18].

Конкуренция на международных экономических и энергетических рынках, их состояние напрямую сопряжены с энергетической безопасностью, которая регулируется непосредственно государством и выступает объектом возможного воздействия со стороны зарубежных стран, нефтегазовых корпораций и наднациональных организаций. Следовательно, по ключевым направлениям сотрудничества целесообразно укреплять институциональное обеспечение. Энергетическая безопасность государства учитывает политическую ситуацию, может корректировать ход определенных государственных решений; так, определенные действия правительства влияют на НГК посредством экономических и административных методов. Данный аспект также связан с отстаиванием государственных интересов в различных географических регионах мира, защитой национальных активов, находящихся в других странах, от смены политических режимов, санкций, рейдерских захватов предприятий в соответствии с нормами международного права.

ГР способствует совершенствованию экономико-технологического направления, в том числе

за счет внесения своевременных изменений в законодательство, принятия мер, направленных на повышение энергоэффективности и сокращение внутреннего потребления углеводородов (в соответствии с определенными регламентами и нормами качества), расширение внешних и внутренних экономических взаимодействий государства и предприятий в НГК. Разработанные запасы МСБ в совокупности с созданной производственной и институциональной инфраструктурой, понятными и стабильными правовыми и налоговыми условиями обеспечивают экономически устойчивое развитие НГК и национальной промышленности.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Энергетическая безопасность государства сопряжена с вопросами экологии как в части вредных выбросов в атмосферу и их влияния на климатические изменения, так и в отношении доказанных запасов и уровня добычи углеводородов в целом и по отдельным провинциям, промышленного освоения перспективных районов, расширения внешнеэкономической деятельности за счет создания не связанных между собой направлений экспорта углеводородов. Важнейшее значение оказывают государственные меры, направленные на проведение дополнительных геологоразведочных работ, открытие новых месторождений, строительство разветвленной сети нефтегазопроводов, новых перерабатывающих предприятий, позволяющих удовлетворить спрос и повысить качество производимой углеводородной продукции.

Экологический фактор, проявляющийся в загрязнении окружающей среды и изменении климата преимущественно за счет чрезмерных выбросов углекислого газа, продолжит играть одну из ключевых ролей в вопросах экономически устойчивого развития НГК. Несмотря на заключенную в 1992 г. Конвенцию ООН по изменению климата и подписанный к ней в 1997 г. Киотский протокол⁶, экологическая ситуация становится более напряженной, в том числе ввиду того, что основной источник вредных выбросов — США его не ратифицировали,

⁶ Рамочная конвенция Организации Объединенных наций об изменении климата. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/climate_framework_conv.shtml; Киотский протокол к Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/kyoto.shtml

а в отношении ключевых развивающихся государств, включая Китай и Индию, отсутствуют юридические обязательства.

Экологическая составляющая является основной причиной значимости снижения уровня мирового энергопотребления, роста промышленного применения природного газа и многократного увеличения использования ВИЭ, более глубокой переработки исходного сырья и, соответственно, меньшего загрязнения атмосферы в результате установления более высоких стандартов качества. В перспективе НГК продолжит оставаться ключевой отраслью экономики и энергетики, что подразумевает дальнейшее негативное воздействие парникового эффекта на окружающую среду, необходимость экологического контроля в районах функционирования нефтегазовых предприятий [19–22].

АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА

При реализации нефтегазовых проектов учитывается географическое расположение государств — производителей и потребителей углеводородов, их влияние на мировые экономические и энергетические процессы, что, в частности, проявляется в ужесточенной борьбе за доступ к месторождениям и кратчайшим путям доставки конечной продукции. Экономически устойчивое развитие НГК не всегда совпадает с прагматичным разрешением текущих вопросов (касающихся, например, экологического направления или стабильности политико-правовых режимов добывающих стран), экономическое или силовое воздействие которых позволяет достигать стратегические конкурентных преимуществ как в долгосрочных целях, так и для использования в качестве средства при реализации собственных интересов.

Так, значимыми направлениями развития выступают увеличение экспорта продукции, расширение нефтегазосервисных услуг, внедрение цифровых решений, позволяющих уточнять логистические и иные параметры при освоении месторождений. Снижение расходов на добычу и транспортировку позволяет извлекать дополнительную прибыль и, следовательно, служит источником наполнения нефтегазовых доходов бюджета. Расширение производственной деятельности сопряжено со строительством необходимой транспортной инфра-

структуры, в том числе в части выхода к морским и речным акваториям, заключения долгосрочных внешнеэкономических контрактов. Для государств — потребителей углеводородов важно снижать риски, связанные с единственным поставщиком.

На особом контроле находятся вопросы безопасности на маршрутах поставок, выделения наиболее важных аспектов (средств, технологий) их разрешения, в том числе в части соответствия текущей ситуации стратегическим государственным ориентирам. Комплексное увязывание целей и задач НГК и экономики в целом позволяет на отдельных этапах не учитывать существенные составляющие, например экологический фактор. Так, для получения долгосрочных преимуществ возможно сократить текущую прибыль, уменьшить уровень потребления.

Государства и нефтегазовые компании заинтересованы в доступе к месторождениям в наиболее значимых геостратегических районах мира, открывающих значительные экономико-политические возможности. Отдельные страны, не имеющие прямого выхода к тому или иному региону, могут проявлять внимание к контролю над его транспортной составляющей, что предполагает рост рентабельности внутренних производств, перспективы реализации национальных проектов, диверсификации направлений поставок углеводородов, а также уменьшение степени влияния конкурентов. Транзит нефти и газа через территории открывает отдельным странам перспективы монопольной диктовки условий транспортировки, обеспечения энергетической безопасности, расширения нефтегазовой инфраструктуры, строительства предприятий. Деятельность крупнейших корпораций и международных институтов также может воздействовать на внешнеэкономическую политику государств, например, в части политико-правовых режимов перспективных нефтегазоносных провинций.

Комплексное освоение месторождений предполагает государственный контроль за поставками на внутренний и внешние рынки. Это особенно относится к наиболее значимым проектам с международным участием, их инвестиционному, технологическому и инфраструктурному обеспечению, а также охране окружающей среды. Баланс спроса и предложения на углеводороды возможен в результате воздействия множества различных факторов и разнонаправленных интересов участников экономической деятельности, в первую очередь — го-

сударства и нефтегазовых компаний, что позволяет выделить ключевые направления устойчивого развития НГК. Совместное с зарубежными странами и иностранными корпорациями развитие технологий предусматривает первоочередное отстаивание национальных и энергетических интересов.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

ГР предполагает наличие стратегических целей и тактических задач экономически устойчивого развития НГК, которые находят отражение в экономическом механизме в теоретическом и прикладном аспектах с учетом внутренних и внешних приоритетов государства. Совершенствование технологий, улучшение экологической составляющей, в том числе за счет сокращения общих рисков, необходимо на всех этапах производственных процессов и требует совместных действий государства и предприятий для достижения поставленных ориентиров, реализации проектов, увеличения глубины переработки продукции и расширения маршрутов ее поставок.

Одной из тенденций на мировом экономическом рынке является повсеместная поддержка правительствами своих ведущих топливно-энергетических компаний, в результате чего в глобальном НГК одновременно происходит монополизация отрасли внутри нефтегазодобывающих регионов. При этом осуществляются процессы глобализации и интернационализации, которые в итоге приводят к формированию новых международных институтов и концентрации принятия ключевых решений в отдельных центрах. Продолжающееся повышение спроса на нефтегазовую продукцию служит драйвером возникновения новых организаций, их вхождения в различные сегменты энергетического рынка, в том числе в области нефтегазосервиса, служит фактором роста конкуренции в части получения прав на добычу, переработку и транспортировку углеводородов. В результате позиции крупнейших корпораций могут быть существенно скорректированы, что в основном предопределяется динамикой нефтяных цен, объемами экспорта по ключевым маршрутам поставок, развитием связанных направлений и производств.

Государства — импортеры энергоносителей стремятся диверсифицировать направления поставок, расширить собственный экономический и промышленный потенциал за счет присутствия на зарубежных рынках, в том числе в части досту-

па к разработке МСБ в других странах, учитывают интересы транзитеров. В отдельных случаях предметом противоречий являются территориальные претензии, отсутствие официально утвержденных границ между государствами, в спорных зонах которых располагаются нефтегазовые месторождения.

Конкуренция в НГК призвана способствовать укреплению национальной безопасности стран-экспортеров, повышению экономической устойчивости добывающих предприятий и достоверности прогнозирования, снижению рисков в отношении факторов, влияющих на волатильность нефтяных цен и структуру спроса и предложения на углеводороды. Согласованность действий различных государств и организаций содействует стабильности ситуации на глобальном топливно-энергетическом рынке в целом, большей устойчивости биржевых котировок, экспорта и потребления углеводородного сырья, развитию нефтегазовых технологий, решению актуальных экологических вопросов. Повышение энергоэффективности подразумевает

снижение общих издержек, качественное улучшение логистической составляющей и создание единых схем развития НГК в межгосударственном и региональном масштабе, в том числе в части транзитных потоков.

Экономически устойчивое развитие НГК обусловливает расширение кооперационных взаимодействий с другими отраслями экономики, сегментами промышленного производства и предприятиями, нарушения в которых не должны повлечь за собой деструктивные последствия. Это позволяет искоренять существующие ошибки и просчеты регулирующей политики, разрабатывать наиболее прагматичные направления дальнейших государственных действий на основе прогнозирования мирового и национального ТЭБ, соответствия требованиям энергетической безопасности, энергоэффективности и экологии, комплексного социально-экономического развития конкретных регионов и нефтегазовых провинций, которые подчиняются государству, управляются и регулируются им.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ергин Д. Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть. Пер. с англ. М.: Альпина Паблшер; 2016. 956 с.
2. Байков Н.М., Гринкевич Р.Н. Прогноз развития отраслей ТЭК в мире до 2035 г. М.: ИМЭМО РАН; 2012. 60 с.
3. Кононов Ю.Д. Пути повышения обоснованности долгосрочных прогнозов развития ТЭК. Новосибирск: Наука; 2015. 147 с.
4. Мастепанов А.М. Прогнозы развития мирового нефтегазового комплекса как отражение глобальных проблем и тенденций энергопотребления. *Нефтяное хозяйство*. 2018;(5):6–11. DOI: 10.24887/0028–2448–2018–5–6–11
5. Плакиткин Ю.А. Цикличность инновационно-технологических процессов в глобальной энергетике, фракталы технологического времени и их применение при прогнозировании отраслей ТЭК Мира и России. М.: ИНЭИ РАН; 2014. 292 с.
6. Макаров А.А., Григорьев Л.М., Митрова Т.А., ред. Прогноз развития энергетики мира и России 2016. М.: ИНЭИ РАН, АЦ при Правительстве РФ; 2016. 200 с. URL: https://www.eriras.ru/files/forecast_2016_rus.pdf
7. Макаров А.А. и др. Прогноз развития энергетики мира и России до 2040 года. М.: ИНЭИ РАН, АЦ при Правительстве РФ; 2013. 110 с. URL: <https://www.eriras.ru/files/prognoz-2040.pdf>
8. Эдер Л.В. Прогнозирование добычи и использования ресурсов углеводородов в России с учетом развития мировых энергетических рынков. Дис. ... д-ра экон. наук. Новосибирск: НГУ; 2015. 319 с.
9. Новые энергетические прогнозы. Энергетический бюллетень. 2018;(66). URL: <https://nangs.org/analytics/analiticheskij-tsentri-pravitelstve-rf-novye-energeticheskie-prognozy-noyabr-2018-pdf>
10. Чугаев Л.А. Дмитрий Иванович Менделеев: жизнь и деятельность. Л.: Науч. хим.-техн. изд-во; 1924. 57 с.
11. Шафраник Ю.К., Крюков В.А. Нефтегазовый сектор России: трудный путь к многообразию. М.: Перо; 2016. 272 с.
12. Фадеева А. Белоруссия получит за грязную нефть больше 60 млн долл. РБК. 25.02.2020. URL: <https://www.rbc.ru/business/25/02/2020/5e5528cc9a79471f3bb0b205>
13. Богоявленский В.И., Богоявленский И.В. Стратегия освоения ресурсов нефти и газа Арктики — обеспечение энергетической, экологической и экономической безопасности России. *Геополитика и безопасность*. 2017;(3):72–86.

14. Лисин Е.М. Методология обеспечения энергетической безопасности при многоуровневом управлении территориальными общеэнергетическими системами. Дис. ... д-ра экон. наук. М.: РЭУ им. Плеханова; 2018. 431 с.
15. Мастепанов А.М. Проблемы обеспечения энергетической безопасности в новых геополитических условиях. *Энергетическая политика*. 2017;(1):20–37.
16. Рукинов М.В. Защита национальных экономических интересов и обеспечение экономической безопасности России в условиях экономико-политических и технологических трансформаций. Дис. ... д-ра экон. наук. СПб.: СПбГЭУ; 2020. 408 с.
17. Телегина Е.А., Халова Г.О. Энергетическая безопасность и энергетическая интеграция в Центральной Азии. *Энергетическая политика*. 2017;(1):38–46.
18. Трофимов Е.А., Трофимов С.Е. Энергетическая безопасность в системе рыночных отношений. *Известия Российской академии наук. Энергетика*. 2018;(6):18–23. DOI: 10.31857/S 000233100003516–1
19. Бушуев В. Энергетика будущего: технологическая синергия. *Энергетическая политика*. 2022;(2):54–61. DOI: 10.46920/2409–5516_2022_2168_54
20. Липина С.А., Зайков К.С., Липина А.В. Внедрение инновационных технологий как фактор экологической модернизации Арктических регионов России. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2017;10(2):164–180. DOI: 10.15838/esc.2017.2.50.9
21. Мастепанов А. Энергетическая безопасность по-европейски. *Энергетическая политика*. 2023;(1):4–23. DOI: 10.46920/2409–5516_2023_1179_4
22. Стенников В. Устойчивое развитие энергетики: тенденции и вызовы. *Энергетическая политика*. 2023;(2):32–39. DOI: 10.46920/2409–5516_2023_2180_32

REFERENCES

1. Yergin D. The prize: The epic quest for oil, money and power. New York, NY: The Free Press; 2008. 928 p. (Russ. ed.: Yergin D. Dobycha: Vsemirnaya istoriya bor'by za neft', den'gi i vlast'. Moscow: Alpina Publisher; 2016. 956 p.).
2. Baikov N.M., Grinkevich R.N. Forecast for the development of fuel and energy complex sectors in the world until 2035. Moscow: IMEMO RAS; 2012. 60 p. (In Russ.).
3. Kononov Yu.D. Ways to increase the validity of long-term forecasts for the development of the fuel and energy complex. Novosibirsk: Nauka; 2015. 147 p. (In Russ.).
4. Mastepanov A.M. Forecasting the development of the world oil and gas complex as a reflection of global problems and trends in energy consumption. *Neftyanoe khozyaistvo = Oil Industry*. 2018;(5):6–11. (In Russ.). DOI: 10.24887/0028–2448–2018–5–6–11
5. Plakitkin Yu.A. The cyclicity of innovation and technological processes in the global energy sector, fractals of technological time and their use in the prediction the fuel and energy sector of the world and Russia. Moscow: ERI RAS; 2014. 292 p. (In Russ.).
6. Makarov A.A., Grigor'ev L.M., Mitrova T.A., eds. Forecast for the development of energy in the world and Russia 2016. Moscow: ERI RAN, Analytical Center under the Government of the Russian Federation; 2016. 200 p. URL: https://www.eriras.ru/files/forecast_2016_rus.pdf (In Russ.).
7. Makarov A.A. et al. Forecast for the development of energy of the world and Russia until 2040. Moscow: ERI RAN, Analytical Center under the Government of the Russian Federation; 2013. 110 p. URL: <https://www.eriras.ru/files/prognoz-2040.pdf> (In Russ.).
8. Eder L.V. Forecasting the production and use of hydrocarbon resources in Russia taking into account the development of world energy markets. Doct. econ. sci. diss. Novosibirsk: Novosibirsk State University; 2015. 319 p. (In Russ.).
9. New energy forecasts. *Energeticheskii byulleten'*. 2018;(66). URL: <https://nangs.org/analytics/analiticheskij-tsentr-pri-pravitelstve-rf-novye-energeticheskie-prognozy-noyabr-2018-pdf> (In Russ.).
10. Chugaev L. Dmitry Ivanovich Mendeleev: Life and work. Leningrad: Scientific Chemical-Technical Publ.; 1924. 57 p. (In Russ.).
11. Shafranik Yu.K., Kryukov V.A. Oil and gas sector of Russia: A difficult path to diversity. Moscow: Pero; 2016. 272 p. (In Russ.).

12. Fadeeva A. Belarus will receive more than 60 million dollars for dirty oil. RBC. Feb. 25, 2020. URL: <https://www.rbc.ru/business/25/02/2020/5e5528cc9a79471f3bb0b205> (In Russ.).
13. Bogoyavlensciy V.I., Bogoyavlensciy I.V. Arctic oil and gas resources production strategy — maintenance of Russian economic, environmental and energetic security. *Geopolitika i bezopasnost'*. 2017;(3):72–86. (In Russ.).
14. Lisin E.M. Methodology for ensuring energy security in the multilevel management of territorial general energy systems. Doct. econ. sci. diss. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2018. 431 p. (In Russ.).
15. Mastepanov A.M. Problems of energy security assurance under new geopolitical conditions. *Energeticheskaya politika = The Energy Policy*. 2017;(1):20–37. (In Russ.).
16. Rukinov M.V. Protection of national economic interests and ensuring the economic security of Russia in the context of economic, political and technological transformations. Doct. econ. sci. diss. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2020. 408 p. (In Russ.).
17. Telegina E.A., Khalova G.O. Energy security and integration in Central Asia. *Energeticheskaya politika = The Energy Policy*. 2017;(1):38–46. (In Russ.).
18. Trofimov E.A., Trofimov S.E. Energy security in the system of the market relations. *Izvestiya Rossiiskoi akademii nauk. Energetika*. 2018;(6):18–23. (In Russ.). DOI: 10.31857/S 000233100003516–1
19. Bushuev V. Energy of the future: Technological synergy. *Energeticheskaya politika = The Energy Policy*. 2022;(2):54–61. (In Russ.). DOI: 10.46920/2409–5516_2022_2168_54
20. Lipina S.A., Zaikov K.S., Lipina A.V. Introduction of innovation technology as a factor in environmental modernization in Russian Arctic. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2017;10(2):164–180. (In Russ.: *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. 2017;10(2):164–180. DOI: 10.15838/esc.2017.2.50.9).
21. Mastepanov A. Energy security European way. *Energeticheskaya politika = The Energy Policy*. 2023;(1):4–23. (In Russ.). DOI: 10.46920/2409–5516_2023_1179_4
22. Stennikov V. Sustainable energy development: Trends and challenges. *Energeticheskaya politika = The Energy Policy*. 2023;(2):32–39. (In Russ.). DOI: 10.46920/2409–5516_2023_2180_32

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Сергей Евгеньевич Трофимов — кандидат экономических наук, профессор Академии военных наук, эксперт Совета по развитию цифровой экономики Совета Федерации ФС РФ, Москва, Россия

Sergey E. Trofimov — Cand. Sci. (Econ.), professor of the Academy of Military Sciences, expert of the Council for the Development of the Digital Economy of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-7298-3486>

tennisist91@mail.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 10.11.2022; после рецензирования 07.02.2022; принята к публикации 27.02.2023.

The article was submitted on 10.11.2022; revised on 07.02.2022 and accepted for publication on 27.02.2023.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94

УДК 338.2(045)

JEL B55, Z2

Применение сбалансированной системы показателей и модели «затраты-выгоды» в оценке социальных проектов

И.В. Солнцев

Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Социальные инициативы не всегда рассматриваются в контексте эффективности – на первый план часто выходит решение определенных задач, без учета необходимых инвестиций или формируемых результатов. Вместе с тем в текущих кризисных условиях, когда доступ к финансированию экстремально ограничен, вопрос эффективности приобретает особую актуальность как для государства, так и для частных инвесторов, реализующих социальные проекты. Одними из самых распространенных методов их оценки являются система сбалансированных показателей и модель «затраты-выгоды». Цель данной работы – исследование особенностей практического применения данных инструментов для оценки эффективности социальных проектов, обоснование конкретных метрик, подходов к их объединению в единую систему, а также рассмотрение некоторых особенностей расчетов, например обоснование социальной ставки дисконтирования. В работе применялись такие научные методы, как анализ, сравнение, обобщение и моделирование. Автор адаптирует сбалансированную систему показателей к оценке социальных проектов, приводит ее структуру и предлагает типовую модель, которая может быть использована вне зависимости от области применения (здравоохранение, образование, спорт и проч.). В современных условиях наличие справедливой системы оценки станет важным конкурентным преимуществом, делающим данное исследование интересным для государственных структур на федеральном и региональном уровнях, государственных корпораций и бизнеса, а также благотворительных фондов.

Ключевые слова: социальные эффекты; социальная эффективность; SIA; социальная ставка дисконтирования; управление социальной сферой; социальный предприниматель; управление эффективностью; управление социальными проектами

Для цитирования: Солнцев И.В. Применение сбалансированной системы показателей и модели «затраты-выгоды» в оценке социальных проектов. *Управленческие науки*. 2023;13(1):83-94. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94

ORIGINAL PAPER

Application of the Balanced Scorecard and the Cost-Benefit Model for Evaluate of Social Projects

I.V. Solntsev

Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

Social initiatives are not always considered in the context of efficiency the solution of certain tasks often prevails, without taking into account the necessary investments or generated results. In the current crisis, when access to financial resources is extremely limited, the issue of efficiency is of particular relevance both for the state and for private investors implementing social projects. One of the most common methods for their evaluation is the balanced scorecard and the cost-benefit model. The purpose of this work is to study the features of the practical application of these tools for evaluating the effectiveness of social projects, the rationale for specific metrics, approaches to their integration into a single system, as well as consideration of some features of the calculations, for example, the justification of the social discount rate. The work used such scientific methods as analysis, comparison, generalization and modeling. The author adapts the balanced scorecard for the evaluation of social projects, explains its structure and offers a typical model that can be used regardless the field of application (health, education, sports, etc.). Today the presence of a fair evaluation system will become an

© Солнцев И.В., 2023

important competitive advantage that makes this study interesting for government agencies at the federal and regional levels, government corporations and businesses, as well as charitable foundations.

Keywords: social effects; social efficiency; SIA; social discount rate; social management; social entrepreneur; performance management; social project management

For citation: Solntsev I.V. Application of the balanced scorecard and the cost-benefit model for evaluate of social projects. *Management sciences*. 2023;13(1):83-94. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94

ВВЕДЕНИЕ

Сбалансированная система показателей и модель «затраты-выгоды» [1, 2] получили широкое распространение в оценке коммерческих проектов. В данной статье рассматриваются особенности этих методов применительно к социальным проектам, показатели эффективности которых в отечественной практике редко становятся предметом обсуждения. Автор приводит структуру сбалансированной системы показателей и предлагает универсальную модель из четырех блоков: операционная деятельность и внутренние процессы; клиенты; эффективное управление; финансовая устойчивость. В части метода «затраты-выгоды» в статье описаны способы определения монетарной стоимости нематериальных выгод социальных проектов, показатели эффективности, базирующиеся на концепции стоимости денег во времени, а также подходы к расчету социальной ставки дисконтирования, в том числе расчет специфического риска.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Концепция сбалансированной системы показателей (ССП) была разработана в конце XX в. под руководством Р. Каплана и Д. Нортон [3]. Основная заслуга авторов заключалась в создании возможности интегрального использования нефинансовых и экономических факторов, поскольку эффективность невозможно оценить с помощью только одного из них. Комбинирование разных критериев позволяет получить полную информацию о ситуации в компании или проекте и обосновать процесс принятия решений [4]. Кроме того, формируется система управления, базирующаяся на результатах оценки эффективности с учетом специфики отрасли или отдельной организации; одной из основных задач этой системы является обеспечение баланса не только между финансовыми и нефинансовыми показателями, но и между краткосрочными и долгосрочными

целями развития. Каплан и Нортон выделяют четыре группы факторов эффективности: 1) финансовые результаты; 2) взаимодействие с клиентами; 3) внутренние бизнес-процессы; 4) обучение и развитие персонала.

Несмотря на важность сбалансированности этих групп, на «вершине пирамиды» всегда оставалась финансовая составляющая, поскольку именно ее показатели являются конечной целью коммерческого предприятия. Для социальных проектов получение прибыли никогда не было приоритетным — преобладают социальные амбиции, заложенные в их миссии, которая, как правило, концептуализируется с точки зрения индивидуальных потребностей бенефициаров, создаваемых социальных условий или общественных благ. Лучшим способом «измерения» таких целей считается число вовлеченных участников или людей, получивших поддержку.

При этом, как отмечает М. Мооре [5], финансовые показатели важны и для некоммерческих организаций (проектов), которые, оставаясь в рамках бюджета, должны эффективно расходовать имеющиеся ресурсы, а также изучать структуру затрат и искать пути минимизации последних без потери качества. Трудность в данном случае связана с тем, что сами по себе финансовые показатели не отражают главного — общественной (социальной) ценности, на достижение которой направлен проект.

По аналогии с коммерческими организациями, у каждого социального проекта есть «клиенты» (потребители). Однако они не являются таковыми в «классическом» понимании, так как бенефициары большинства социальных инициатив не платят за потребляемые продукты или услуги. Клиент в бизнесе — это тот, кто получает услугу в обмен на финансовые средства; но в некоммерческой организации за нее платит третье лицо, а получают — бенефициары [6]. Это еще более усложняется в случае гибридного социального предприятия, которое получает дополнительный доход от клиентов. В некоммерческие организации финансирование поступает из разных источников: благотвори-

рительных и государственных, а также от бизнеса и частных лиц. Эти доноры нуждаются в чем-то большем, нежели удовлетворение клиентов. Их цель — определенный социальный результат. Например, государство поддерживает программы профессионального обучения не только для того, чтобы помочь отдельным безработным гражданам получить работу, но и для сокращения совокупной безработицы и обеспечения равных экономических возможностей для всех. Программы по реабилитации наркоманов финансируются не только с целью оказания помощи, но и для снижения уровня преступности и повышения безопасности в обществе в целом. Поскольку доноры платят за полезные с общественной точки зрения результаты, а также за удовлетворение индивидуальных потребностей целевой аудитории, они становятся важными «клиентами» для социальных предпринимателей (проектов).

Для большинства некоммерческих проектов иначе трактуется и конкуренция. Как правило, такая задача, как создание конкурентного преимущества или увеличение доли рынка, для них нерелевантна. Цель заключается в укреплении этого кластера в целом, в том числе за счет появления новых игроков. Среди некоммерческих организаций существует конкуренция за финансирование, однако ее природа весьма специфична.

Руководствуясь рассмотренными особенностями социальных проектов, М. Мооре [5] в 2003 г. предложил Стратегию общественной ценности (от англ. public value strategy), которая формируется за счет трех блоков (треугольника):

1. Ценность, а именно — фокусировка внимания на ключевом вопросе любого социального проекта, на том, какой значимый результат он формирует. В некоммерческом секторе в это понятие обычно включается достижение социальных целей для конкретной группы людей, нуждающихся в поддержке, или создание определенных социальных условий, которые должны быть достигнуты благодаря проекту. Ключевой особенностью системы измерения, ориентированной на ценность, является пирамида, позволяющая оценить степень достижения поставленных задач за счет перехода от зачастую абстрактной миссии (например, способствовать росту благосостояния людей) к более конкретной цели, которую можно измерить. Цепочка создания ценности связывает желаемые результаты, с одной стороны, и ресурсы,

процессы и действия, необходимые для достижения этих результатов — с другой.

2. Легитимность и поддержка — работа с клиентами или «сторонними плательщиками», которые предоставляют финансирование для решения социальных задач. В данном случае имеется в виду система взаимоотношений с государственными органами, благотворительными организациями, бизнесом и частными лицами. Несмотря на отсутствие установки на получение прибыли, некоммерческий проект должен быть нацелен на диверсификацию финансирования. В том числе необходимо выстроить удобную систему взаимодействия с частными дарителями (например, автоматическое списание средств каждый месяц по системе «1 рубль в день»). Некоторые организации коммерциализируют свой продукт, изначально созданный как социальное благо, и получают дополнительный доход. Также многие организации полагаются не только на финансовую поддержку отдельных лиц, но и на другую безвозмездную помощь, например время волонтеров или материальные пожертвования (вещи, строительные материалы) и т.д.

3. Операционный потенциал — показывает способность достигать желаемых целей и продуктивности взаимодействия с партнерами. Дело в том, что некоммерческие организации часто нуждаются в помощи сторонних структур — они редко бывают достаточно большими, чтобы самостоятельно выполнять важные социальные задачи, и им часто приходится сталкиваться с важным выбором относительно того, какую часть своих ресурсов потратить на себя, а какую — направить партнерам. Одним из важных способов создания социальной ценности для них является «усиление» собственных позиций за счет других организаций, разделяющих их цели или обладающих возможностями, которые они могут использовать. Операционный потенциал можно оценить через набор активов, уровень подготовки персонала, наличие регламентов операционных процедур и используемые технологии.

Важной составляющей любой системы оценки являются показатели, эффективности (или производительности). К таковым Мооре [5] относит взаимосвязь между количеством и качеством продукции и затратами на ее производство. Они могут быть дополнены мерами, направленными на минимизацию прямых или накладных операционных

расходов. Для некоммерческих организаций также будет важно провести оценку финансовой честности, под которой подразумеваются потери в результате мошенничества, растраты или злоупотреблений. Показатели оперативного потенциала должны также включать отчеты об обучении и инновациях. Поскольку в долгосрочной перспективе эффективность проекта будет зависеть от скорости проведения операций, обучение может быть сосредоточено на способах повышения производительности, адаптации стандартных операций к новым условиям, а также на развитии совершенно новых направлений деятельности, соответствующих миссии.

А. Somers [7] предложил внести ряд изменений в сбалансированную систему показателей, адаптировав ее для некоммерческих организаций и социальных проектов. Он разработал Social Enterprise Balanced Scorecard (от англ. — сбалансированная система показателей социального предприятия), внося следующие коррективы в классический подход: блок финансовых критериев был расширен с акцентом на повышение устойчивости, а клиентский — стал охватывать большее число заинтересованных сторон. В первом случае речь идет о моделировании потенциальных источников дохода и минимизации издержек. В составе клиентов были выделены следующие группы: плательщики (те, кто платит за услуги), бенефициары (те, кто пользуется услугами на платной и бесплатной основе), сотрудники, поставщики и партнеры.

В рамках блока внутренних процессов рассматриваются системы обмена информацией, внешних и внутренних коммуникаций. Автор отмечает, что каждая хорошо составленная стратегическая карта должна сопровождаться графиком измерения эффективности. Это внутренний инструмент управления, в котором все цели из стратегической карты связаны с индикатором(ами) успеха. В свою очередь, цель требует проведения соответствующих мероприятий и наличия сотрудника, который несет ответственность за ее достижение.

Наконец, в рамках четвертого блока рассматриваются ресурсы, в том числе информационные технологии и необходимые навыки. Somers рекомендует, чтобы по социальным проектам публиковалась «Сбалансированная отчетная карта». Он отмечает, что это поможет завоевать доверие инвесторов, спонсоров, клиентов и заинтересованных сторон, а также будет способствовать обмену опытом в отрасли.

Руководствуясь опытом исследователей и рядом зарубежных, социальных проектов¹ автор принял попытку сформировать сбалансированную систему показателей для социальных проектов (табл. 1).

Как видно из табл. 1, сбалансированную систему показателей нельзя признать самостоятельным инструментом оценки. Скорее, она требует применения отдельных методов в рамках каждого блока. Например, свой подход нужен для оценки уровня удовлетворенности бенефициаров и доноров; система оценки также должна быть формализована в один или несколько итоговых показателей, которые и будут характеризовать эффективность. Кроме того, потребуется более глубокий анализ качества проверяемых элементов (цепочка создания ценности, системы коммуникации и др.) — в таблице фиксируется только их наличие («да/нет»).

Безусловным плюсом данного метода можно считать объединение в единую систему метрик, характеризующих разные направления деятельности: фиксируются аспекты эффективности социального проекта, необходимые для создания требуемого воздействия. Это полезный инструмент для улучшения стратегического планирования, постановки целей и информирования об эффекте, созданном как внутри организации, так и за ее пределами. При этом систему сбалансированных показателей не рекомендуется использовать на ранних этапах развития компании [10]; также данный метод не подходит для сравнения различных проектов.

АНАЛИЗ «ЗАТРАТЫ-ВЫГОДЫ»

Этот инструмент подразумевает сравнение выгод от проекта с понесенными затратами — положительная оценка возможна только в том случае, если первых окажется больше. Анализ может быть выполнен *ex ante* (до реализации) или *ex post* (постфактум) и позволяет связать экономическую ценность с создаваемым воздействием [2].

В части оценки социальных инициатив основная сложность заключается в том, что даже хорошо задокументированную взаимосвязь мероприятий в рамках этих проектов сложно монетарно измерить и конкретизировать в финансовый прогноз. Для решения данной проблемы А. Ziller и Р. Phibbs [11] предлагают использовать матрицу затрат и выгод,

¹ Social Value UK. URL: <https://socialvalueuk.org/report-database/>

Таблица 1 / Table 1

Сбалансированная система показателей для социальных проектов / Social Balance scorecard

№	Показатель / Index	Единица измерения / Unit
Операционная деятельность и внутренние процессы		
1	Наличие описанных процессов, направленных на достижение миссии (цепочка создания ценности)	Да/нет
2	Наличие утвержденной системы внешней и внутренней коммуникации	Да/нет
3	Число регионов присутствия	Шт.
4	Наличие утвержденной системы оценки эффективности и целевых показателей, в том числе количественная/монетарная оценка социального эффекта	Да/нет
Клиенты		
1	Число людей, получивших поддержку, и их динамика за 3 года	Чел.
2	Число задействованных волонтеров	Чел.
3	Удовлетворенность бенефициаров	Результаты опроса
4	Удовлетворенность доноров (структур, предоставивших финансирование)	Результаты опроса
Эффективное управление		
1	Численность штатного персонала	Чел.
2	Наличие публичной отчетности	Да/нет
3	Присутствие в органах управления представителей всех стейкхолдеров	Да/нет
4	Налаженный процесс внедрения инноваций / число реализованных инновационных решений	Да/нет Шт.
Финансовая устойчивость		
1	Наличие источников дохода / доля заработанных средств в общем бюджете на год	Да/нет %
2	Зависимость от одного источника финансирования (доля самого существенного источника финансирования в общем бюджете, %)	%
3	Стоимость поддержки одного человека (бенефициара)	Руб.
4	Долговая нагрузка / доля заемных средств в общем бюджете	Руб. %

Источник / Source: составлено автором на основе [3–9] / compiled by the author based on [3–9].

которая сопоставляет финансовые выгоды с нефинансовыми и аналогично — с затратной составляющей (табл. 2). Нельзя сказать, что какая-либо ячейка в матрице важнее другой; кроме того, для их сравнения не применяются формулы. Данный инструмент позволяет сопоставить нефинансовые затраты и выгоды, которые не поддаются простой количественной оценке, с финансовыми, которые мы можем рассчитать. Исключительная значимость такого подхода заключается в том, что он позволяет представлять конкурирующие точки зрения,

а объективность оценки обеспечивается равной значимостью каждого субъективного мнения.

Этот подход позволяет сделать комплексное заключение о социальном проекте, однако он едва ли применим для сравнительного анализа. Проблему позволяет решить другая разновидность метода «затраты-выгоды», а именно использование следующих показателей инвестиционной привлекательности: чистая приведенная стоимость (*NPV*), внутренняя норма доходности (*IRR*) и сроки окупаемости [2].

Таблица 2 / Table 2

Пример матрицы «затраты-выгоды» / Cost-benefit matrix

Нефинансовые затраты проекта	Финансовые затраты проекта
<ul style="list-style-type: none"> – Стресс, связанный с решением личных проблем людей; – давление, вызванное желанием сделать проект успешным при очень ограниченном бюджете; – стресс из-за ощущения, что работа недооценивается; – негативные проявления агрессии 	Затраты инициатора проекта (инвестиционные, операционные и финансовые расходы), руб.; затраты участников проекта (взносы, экипировка, транспорт), руб.
Нефинансовые выгоды проекта	Финансовые выгоды проекта
<ul style="list-style-type: none"> – Предоставление новых возможностей; – повышение качества жизни; – социализация; – укрепление семей; – позитивное видение жизни и взаимное доверие 	<ul style="list-style-type: none"> – Число рабочих мест с полной и неполной занятостью, шт.; – число часов работы волонтеров, часы; – затраты на оборудование и экипировку, руб.; – затраты на строительство инфраструктуры, руб.; – рост налоговых отчислений, %; – затраты на путешествия, связанные с проектом, руб.; – доказанное снижение заболеваемости в разрезе отдельных болезней, %; – доказанное снижение преступности (например, в человеко-днях, проведенных в местах лишения свободы)

Источник / Source: составлено автором на основе [11] / compiled by the author based on [11].

Чистая приведенная стоимость (NPV) показывает прирост стоимости, который может принести анализируемый проект:

$$NPV = -Inv + \sum_{n=0}^n \frac{CF_n}{(1+r)^n},$$

где Inv — первоначальные инвестиции в проект;

CF_n — денежные потоки по проекту;

r — ставка дисконтирования;

n — число прогнозных периодов.

Согласно правилу NPV проект считается выгодным, если чистая приведенная стоимость окажется больше нуля. Одним из основных элементов данной модели выступает расчет денежных потоков, которые, по сути, и представляют собой сопоставление затрат и выгод, а именно оттока и притока денег.

Поскольку для социальных проектов основной сложностью становится монетарная оценка формируемых эффектов, для этих целей используются следующие подходы:

1. Опросы стейкхолдеров с последующим применением нескольких методов:

- Метод выявленных предпочтений (от англ. Revealed Preference Method) — оценка приоритетов, выявленных исходя из фактического поведения участников рынка. Одна из форм выявленного предпочтения, гедонистическое ценообразование (от англ. Hedonic pricing), фор-

мирует оценку на основе рыночной цены составных частей рассматриваемой услуги или товара и среди прочего используется для оценки экологических эффектов, влияющих на стоимость жилой недвижимости. Например, такой подход может помочь оценить чистоту воздуха (или его загрязнения) с учетом надбавки к ценам на жилье в районах с хорошей экологией (или скидки на идентичные дома в загрязненных районах). Другим примером может быть разница в заработной плате, которая требуется людям, чтобы брать на себя определенные риски, — так можно вычислить, как они оценивают различные аспекты своей жизни.

- Еще один подход исходит из того, что человек, как правило, готов проехать некоторое расстояние или пожертвовать временем, чтобы получить доступ к конкретным товарам и услугам; оценка соответствующих затрат получила название «стоимости поездки/времени» (от англ. travel cost/time value); в рамках данного метода применяются модели гедонистического ценообразования (от англ. hedonic pricing method) и метод транспортных затрат (от англ. travel cost method).

- Метод объявленных предпочтений (от англ. Stated Preference Method) предназначен для монетарной оценки благ, не имеющих рыночного эквивалента, и предполагает анкетирова-

ние пользователей на предмет гипотетических предпочтений, которые оцениваются в денежном эквиваленте в виде максимальной готовности оплатить (от англ. Willingness to Pay, WTP) или минимальной готовности принять (от англ. Willingness to Accept, WTA) изменения в количестве или качестве предоставляемых услуг или доступ к ресурсам [12]. К этим методам относятся условные (субъективные) оценки (от англ. contingent valuation method) и эксперименты дискретного выбора (от англ. Discrete choice experiments, DCE).

2. Оценка сэкономленных затрат: применяется, если проект приводит к снижению стоимости другой инициативы либо косвенных затрат (например, внедрение профилактики для экономии стоимости лечения).

3. Альтернативный или более дешевый источник: замена одним проектом другого, более дорогого.

При определении «прокси» не важно, действительно ли деньги переходят из рук в руки. Также не имеет значения, способны ли рассматриваемые заинтересованные стороны позволить себе что-то купить — они в любом случае могут оценить это. Еще один важный момент связан с типом затрат, используемых в качестве «прокси»: они подразделяются на постоянные и переменные. Первые не зависят от объема, например числа участников. Например, предположим, что реализуемый проект позволил 50 людям не попасть в тюрьму. Это приведет к сокращению переменных затрат (на одного заключенного), но никак не скажется на постоянных издержках.

Другой важной особенностью является дисконтирование денежных потоков. Дело в том, что NPV рассчитывается на основе данных, спрогнозированных как минимум на 3–5 лет. В силу того, что решение о вложении средств принимается сейчас, будущие денежные потоки нужно продисконтировать (привести) к сегодняшнему моменту. Для этого применяется концепция стоимости денег во времени, основанная на предположении, что при прочих равных условиях каждый инвестор предпочтет получить определенную сумму денег в данный момент, а не в будущем. Другими словами, деньги имеют разную стоимость в зависимости от периода: чем дальше от сегодняшнего дня, тем ниже будет стоимость. Данная разница определяется процентной ставкой или ставкой дисконтирования, которая формируется с учетом:

Таблица 3 / Table 3
Диапазоны значений социальной ставки дисконтирования / Social discount rate values

Страна/структура / Country/structure	Значение социальной ставки дисконтирования, % / Value of social discount rate, %
World Bank	10–12
EBRD	10
Австралия	7–8
Канада	8–12
Китай	8
США	2–7
Европейская комиссия	3–5

Источник / Source: составлено автором на основе [13] / compiled by the author based on [13].

- требуемой нормы доходности — минимальной ставкой дохода, которую инвестор согласен получить в качестве компенсации за участие в определенном проекте;
- альтернативной стоимости капитала — стоимость, от которой инвестор отказывается, выбирая конкретный проект в сравнении с имеющимися альтернативами.

Ставка дисконтирования должна учитывать специфику проекта и присущие ему риски. Метод ее расчета зависит от структуры используемого капитала — доли собственных и заемных средств. Для коммерческих проектов чаще всего применяется модель средневзвешенной стоимости капитала (от англ. weighted average cost of capital, WACC), для социальных — специальная социальная ставка дисконтирования (от англ. Social discount rate, SDR) (табл. 3), величина которой зачастую вообще никак не обосновывается [14, с. 34], что делает итоговый результат весьма сомнительным.

Для расчета социальной ставки дисконтирования конкретного проекта необходимо учитывать несколько особенностей. Во-первых, сферу, в которой он реализуется: большинство исследований посвящено обоснованию социальной ставки дисконтирования для экологических проектов. Очевидно, что для таких отраслей, как образование, здравоохранение или спорт, ставка будет другой. Во-вторых, необходимо учитывать период реализации проекта. Согласно одному из распространенных

мнений следует использовать социальные ставки дисконтирования, которые со временем снижаются [15]. Самый популярный аргумент в пользу такого подхода вытекает из того факта, что будущий экономический рост не определен [16, 17]. Наконец, ставка, представленная в табл. 3, должна быть скорректирована с учетом уровня рисков, свойственных определенному проекту и конкретной стране, поскольку в большинстве случаев является безрисковой. Страновой риск может быть учтен через разницу в ставках доходности государственных облигаций. Например, для России, по данным Stern, по состоянию на январь 2022 г. страновой риск составлял 2,18%².

Индивидуального подхода требует оценка специфического риска: каждый из его факторов может быть оценен с помощью балльных моделей по критериям, которые выражены вопросами с ответами «да», «нет» и «нет данных». Ответу «да» соответствует значение риска 0%, ответу «нет» — 5% (максимальное), ответу «нет данных» — 2,5% (среднее). Значение каждого из факторов риска определяется соотношением суммы значений по критериям (ответов на вопросы) к количеству критериев (вопросов). Данная модель приведена в табл. 4.

Таким образом, общая социальная ставка дисконтирования по данному гипотетическому проекту составит:

Средняя ставка по данным Европейской комиссии (табл. 3) (4%) + Страновой риск для России (2,18%) + Специфический риск (5%) = 11,18%.

Следующий показатель — *IRR*, представляет собой ставку дисконтирования, при которой текущая стоимость будущих денежных потоков соответствует вложенным инвестициям, или $NPV = 0$. Как правило, значения *IRR* находят либо путем подбора, либо графическим методом (построив график зависимости *NPV* от ставки дисконтирования), либо с помощью специализированных программ (в MS Excel для расчета *IRR* используется функция «ВСД»). Для каждого инвестора такая норма доходности будет индивидуальной, и она устанавливается, исходя из его запросов и предыдущих сделок, т.е. единого целевого показателя по *IRR* не существует.

Помимо *NPV* и *IRR*, как правило, рассчитывается два вида сроков окупаемости:

1) *PP* (от англ. payback period) — количество месяцев (лет), за которые инвестор полностью возвращает свои вложения в проект. Как правило, срок окупаемости рассчитывается путем построения денежного потока по проекту накопленным итогом, однако при этом не учитывается стоимость денег во времени, а следовательно, и риски по проекту. Кроме того, не принимаются во внимание денежные потоки в периоды после достижения окупаемости.

2) *DPP* (от англ. discounted payback period) — дисконтированный срок окупаемости. В нем отчасти устранены слабые стороны *PP*, и в первую очередь в части учета стоимости денег во времени. Однако он также не охватывает денежные потоки в периоды после достижения окупаемости. Возможна ситуация, когда по проекту будет получен отрицательный *NPV* при положительном накопленном остатке денежных средств в середине жизненного цикла.

Ограничения применения *IRR* и сроков окупаемости для оценки социальных проектов аналогичны рассмотренным выше. Необходимо отметить сложность монетарной оценки социальных эффектов, необходимой для расчета денежного потока. Аналогичный недостаток свойственен и методу «затраты-выгоды» в целом.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Исследование выявило, что анализ «затраты-выгоды» позволяет проводить сравнение социальных проектов и оценивать, какой из них наиболее эффективен. Это чрезвычайно полезный инструмент для инвесторов, которые прежде, чем приступить к финансированию, хотят понять ожидаемые результаты проекта и сравнить их с различными альтернативами [18]. Анализ «затраты-выгоды» часто используется для оценки государственных инициатив, направленных на решение сложных социальных проблем. Также он применяется для оценки экономического эффекта, формируемого при проведении спортивных соревнований [19]. При этом иногда генерируются очень субъективные показатели, которые сложно использовать при сравнении. Важным преимуществом данного подхода является возможность его применения в странах с разными общественно-политическими моделями.

Автором были рассмотрены практические аспекты применения двух методов оценки эффективности социальных проектов. На сегодняшний день они не получили широкого распространения в России,

² URL: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Таблица 4 / Table 4

**Пример оценки специфического риска социального проекта /
An example of a specific risk assessment for a social project**

№	Вопрос / Question	Ответ / Answer	Уровень риска / Risk level
Операционная деятельность и внутренние процессы			
1	Описаны процессы, направленные на достижение миссии, и цепочка создания ценности	Н/д*	2,5
2	Утверждена система внешней и внутренней коммуникации	Да	0
3	Проект реализуется на территории 10 регионов	Да	0
4	Утверждена система оценки эффективности и целевых показателей, в том числе количественная/монетарная оценка социального эффекта	Нет	5
<i>Итого уровень риска по блоку</i>			1,875
Клиенты			
1	Число людей, получивших поддержку, составляет более 100 человек, и оно выросло по сравнению с предыдущим периодом на 5%	Да	0
2	В проекте задействовано более 100 волонтеров	Да	0
3	Удовлетворенность бенефициаров оценивается как высокая	Да	0
4	Удовлетворенность доноров (структур, предоставивших финансирование) оценивается как высокая	Н/д	2,5
<i>Итого уровень риска по блоку</i>			0,625
Эффективное управление			
1	Численность штатного персонала не превышает показателей аналогичных проектов	Да	0
2	Наличие публичной отчетности	Да	0%
3	В органах управления присутствуют представители всех стейкхолдеров	Да	0%
4	В проекте используются инновационные решения	Нет	5%
<i>Итого уровень риска по блоку</i>			1,25%
Финансовая устойчивость			
1	Доля коммерческих доходов в общем бюджете составляет не менее 20%	Да	0%
2	Доля самого существенного источника финансирования в общем бюджете составляет менее 30%	Нет	5%
3	Стоимость поддержки одного человека (бенефициара) составляет не более 50 000 руб. в год	Да	0%
4	Доля заемных средств в общем бюджете не превышает 30%	Да	0%
<i>Итого уровень риска по блоку</i>			1,25%
Итого уровень риска по проекту			5%

Источник / Source: составлено автором с использованием табл. 1 / compiled by the author using the table 1.

Примечание / Note: * н/д – нет данных / no data.

что (с учетом зарубежной практики) можно признать упущением. Их более активное внедрение в работу государственных структур, благотворительных фондов и бизнеса позволит повысить результативность реализуемых социальных инициатив, обеспечить объективность в распределении финансирования и будет способствовать достижению заявленных целей.

К достоинствам сбалансированной системы показателей можно отнести объединение в единой модели критериев, характеризующих различные аспекты проекта. При этом следует отметить необходимость существенной модификации традиционного подхода при оценке социальных инициатив. В статье предпринята попытка представить образец подобной системы показателей. Отдельные метрики могут быть рассмотрены более подробно в последующих исследованиях.

Главным преимуществом модели «затраты-выгоды» является монетарный результат, позволяющий более объективно подойти к анализу и сравнению проектов, что содействует росту их эффективности,

упрощает принятие управленческих решений, а также способствует координации усилий бенефициаров.

Сегодня для анализа социальных проектов чаще всего применяются экспертные модели, что несколько снижает объективность, и часто представляет собой формальную процедуру. По результатам проведенного исследования государственным структурам и бизнесу, финансирующим социальные инициативы, может быть рекомендовано внедрение в практику сбалансированной системы показателей и модели «затраты-выгоды», что облегчит принятие решений, устраним субъективность оценки и повысит эффективность реализуемых проектов.

В качестве направлений дальнейших исследований могут быть предложены следующие тематики: модели присвоения весов отдельным метрикам и блокам в рамках сбалансированной системы показателей; обоснование социальной ставки дисконтирования для российской действительности; подходы к оценке в денежной форме нематериальных выгод, формируемых социальными инициативами.

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование выполнено при финансовой поддержке благотворительного фонда Владимира Потанина.

ACKNOWLEDGEMENTS

The research was financially supported by the Vladimir Potanin Charitable Foundation.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Fischer S., Stanak M. Social return on investment in child and adolescence health: Outcomes, methods, and economic parameters. LBI-HTA Project Report. 2017;(96). URL: https://eprints.hta.lbg.ac.at/1142/1/HTA-Projektbericht_Nr.96.pdf
2. Perrini F., Costanzo L. A., Karatas-Ozkan M. Measuring impact and creating change: A comparison of the main methods for social enterprises. *Corporate Governance*. 2021;21(2):237–251. DOI: 10.1108/CG-02-2020-0062
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard — measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992;70(1):71–79. URL: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
4. Намадов В. Д., Солнцев И. В. Разработка системы целевых показателей эффективности для профессионального футбольного клуба. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2021;20(4):559–580.
5. Moore M. H. The public value scorecard: A rejoinder and an alternative to “Strategic performance measurement and management in non-profit organizations” by Robert Kaplan. The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University. Working Paper. 2003;(18). URL: https://cpl.hks.harvard.edu/files/cpl/files/workingpaper_18.pdf
6. Arena M., Azzone G., Bengo I. Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2015;26(2):649–672. DOI: 10.1007/s11266-013-9436-8
7. Somers A. B. Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises *Social Enterprise Journal*. 2005;1(1):43–56. DOI: 10.1108/17508610580000706
8. Bagnoli L., Megali C. Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2011;40(1):149–165. DOI: 10.1177/0899764009351111

9. Mamabolo A., Myres K. Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2020;11(1):65–87. DOI: 10.1080/19420676.2018.1561499
10. Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures: Methods catalog. 2004. URL: <https://escholarship.org/uc/item/80n4f1mf>
11. Ziller A., Phibbs P. Integrating social impacts into cost-benefit analysis: A participative method: Case study: The NSW area assistance scheme. *Impact Assessment and Project Appraisal*. 2003;21(2):141–146. DOI: 10.3152/147154603781766365
12. Егорова Л.Г. Математические методы анализа решений в экономике, бизнесе и политике. М.: Изд. дом ВШЭ; 2018. 64 с. (Серия WP7). URL: https://wp.hse.ru/data/2018/12/06/1144003117/WP7_2018_03____.pdf
13. Harrison M. Valuing the future: The social discount rate in cost-benefit analysis. Productivity Commission Visiting Researcher Paper. 2010;(April). URL: <https://www.pc.gov.au/research/supporting/cost-benefit-discount/cost-benefit-discount.pdf>
14. Андреева Е.И., Горшкова И.Д., Ковалевская А.С. Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт. М.: Проспект; 2014. 72 с.
15. Freeman M. C., Groom B. How certain are we about the certainty-equivalent long term social discount rate? *Journal of Environmental Economics and Management*. 2016;79:152–168. DOI: 10.1016/j.jeem.2016.06.004
16. Weitzman M. L. Gamma discounting. *American Economic Review*. 2001;91(1):260–271. DOI: 10.1257/aer.91.1.260
17. Gollier C. Discounting an uncertain future. *Journal of Public Economics*. 2002;85(2):149–166. DOI: 10.1016/S 0047–2727(01)00079–2
18. Mulgan G. Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*. 2010;8(3):38–43.
19. de Nooij M., van den Berg M., Koopmans C. C. Bread or games? A social cost-benefit analysis of the World Cup bid of the Netherlands and the winning Russian bid. *Journal of Sports Economics*. 2013;14(5):521–545. DOI: 10.1177/1527002511429825

REFERENCES

1. Fischer S., Stanak M. Social return on investment in child and adolescence health: Outcomes, methods, and economic parameters. LBI-HTA Project Report. 2017;(96). URL: https://eprints.hta.lbg.ac.at/1142/1/HTA-Projektbericht_Nr.96.pdf
2. Perrini F., Costanzo L. A., Karatas-Ozkan M. Measuring impact and creating change: A comparison of the main methods for social enterprises. *Corporate Governance*. 2021;21(2):237–251. DOI: 10.1108/CG-02–2020–0062
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard — measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992;70(1):71–79. URL: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
4. Namadov V. D., Solntsev I. V. Development of a system performance targets for a professional football club. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*. 2021;20(4):559–580. (In Russ).
5. Moore M. H. The public value scorecard: A rejoinder and an alternative to “Strategic performance measurement and management in non-profit organizations” by Robert Kaplan. The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University. Working Paper. 2003;(18). URL: https://cpl.hks.harvard.edu/files/cpl/files/workingpaper_18.pdf
6. Arena M., Azzone G., Bengo I. Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2015;26(2):649–672. DOI: 10.1007/s11266–013–9436–8
7. Somers A. B. Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises *Social Enterprise Journal*. 2005;1(1):43–56. DOI: 10.1108/17508610580000706
8. Bagnoli L., Megali C. Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2011;40(1):149–165. DOI: 10.1177/0899764009351111
9. Mamabolo A., Myres K. Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2020;11(1):65–87. DOI: 10.1080/19420676.2018.1561499
10. Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures: Methods catalog. 2004. URL: <https://escholarship.org/uc/item/80n4f1mf>

11. Ziller A., Phibbs P. Integrating social impacts into cost-benefit analysis: A participative method: Case study: The NSW area assistance scheme. *Impact Assessment and Project Appraisal*. 2003;21(2):141–146. DOI: 10.3152/147154603781766365
12. Egorova L. G. Mathematical methods for decision analysis in economics, business and politics. Moscow: HSE Publ.; 2018. 64 p. URL: https://wp.hse.ru/data/2018/12/06/1144003117/WP7_2018_03____.pdf (In Russ.).
13. Harrison M. Valuing the future: The social discount rate in cost-benefit analysis. Productivity Commission Visiting Researcher Paper. 2010;(April). URL: <https://www.pc.gov.au/research/supporting/cost-benefit-discount/cost-benefit-discount.pdf>
14. Andreeva E. I., Gorshkova I. D., Kovalevskaya A. S. Recommendations for assessing the socio-economic efficiency of social programs: Definitions, approaches, practical experience. Moscow: Prospekt; 2014. 72 p. (In Russ.).
15. Freeman M. C., Groom B. How certain are we about the certainty-equivalent long term social discount rate? *Journal of Environmental Economics and Management*. 2016;79:152–168. DOI: 10.1016/j.jeem.2016.06.004
16. Weitzman M. L. Gamma discounting. *American Economic Review*. 2001;91(1):260–271. DOI: 10.1257/aer.91.1.260
17. Gollier C. Discounting an uncertain future. *Journal of Public Economics*. 2002;85(2):149–166. DOI: 10.1016/S 0047-2727(01)00079-2
18. Mulgan G. Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*. 2010;8(3):38–43.
19. de Nooij M., van den Berg M., Koopmans C. C. Bread or games? A social cost-benefit analysis of the World Cup bid of the Netherlands and the winning Russian bid. *Journal of Sports Economics*. 2013;14(5):521–545. DOI: 10.1177/1527002511429825

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Илья Васильевич Солнцев — доктор экономических наук, руководитель департамента маркетинга и спортивного бизнеса, Финансовый университет, Москва, Россия
Ilya V. Solntsev — Dr. Sci. (Econ.), Head of Marketing and Sports Business Department, Financial University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0001-9562-8535>
ilia.solntsev@gmail.com

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 31.01.2022; после рецензирования 09.02.2022; принята к публикации 14.03.2023.
The article was submitted on 31.01.2022; revised on 09.02.2022 and accepted for publication on 14.03.2023.
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-95-105

УДК 658(091)(045)

JEL B20, N01, Y80

История управленческой мысли в работах российских авторов: сущностные характеристики предмета исследования истории управленческой мысли

И.В. Дволучанский

МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Цель работы – выявление сущностных характеристик предмета исследования истории управленческой мысли (ИУМ) в трудах отечественных авторов, изданных в период с 1985 по 2022 г. Для ее достижения решены следующие задачи: проанализированы работы ведущих ученых по этой теме, сформулировавших собственную позицию о предмете исследования ИУМ; выявлены три сущностные характеристики предмета исследования ИУМ; проведен критический анализ сущностных характеристик предмета исследования ИУМ. В ходе исследования применялись такие методы научного познания, как анализ, синтез, сравнение. Существующие на данный период формулировки предмета исследования ИУМ как науки подвергнуты критическому анализу, а выявленные сущностные характеристики предмета ИУМ могут стать основой для дальнейшего развития исследований ИУМ в специфических предметных областях. Изложенный подход к пониманию предмета исследования ИУМ может послужить дальнейшему развитию именно историко-управленческих исследований и закреплению ИУМ как обособленной научной дисциплины.

Ключевые слова: история управленческой мысли; история управления; предмет исследования истории управленческой мысли; предмет исследования истории управления; методология истории управленческой мысли; менеджмент; управление организацией; организация

Для цитирования: Дволучанский И.В. История управленческой мысли в работах российских авторов: сущностные характеристики предмета исследования истории управленческой мысли. *Управленческие науки*. 2023;13(1):95-105. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-95-105

ORIGINAL PAPER

History of Management Thought in the Works of Domestic Authors: Essential Characteristics of the Subject of Study in the History of Management Thought

I.V. Dvoluchansky

Lomonosov Moscow State University. M.V. Lomonosov, Moscow, Russia

ABSTRACT

The aim of the work is to identify the essential characteristics of the subject of the history of management thought (HMT) in the works of domestic authors, published in the period from 1985 to 2022. To achieve this task, the following problems were solved: the works of leading scientists on this topic, who formulated their own position on the subject of HMT research, were analyzed; three essential characteristics of the subject of HMT research were identified; a critical analysis of the essential characteristics of the subject of HMT research was carried out. During the study, such approaches as analysis, synthesis, and comparison were used. The current formulation of the research subject of HMT as a science was critically analyzed, and the identified essential characteristics of the HMT. The subject can be the basis for further development of HMT research in specific areas. This approach to the understanding of the subject of HMT research may serve the further development of historical-management research and consolidation of HMT as a separate scientific discipline.

© Дволучанский И.В., 2023

Keywords: history of management thought; history of management; subject of research of the history of management thought; subject of research of the history of management; methodology of the history of management thought; management; organization management; organization

For citation: Dvoluchansky I.V. History of management thought in the works of domestic authors: Essential characteristics of the subject of study in the history of management thought. *Management sciences*. 2023;13(1):95-105. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-95-105

ВВЕДЕНИЕ

В данной работе проведен анализ различных точек зрения отечественных ученых на предмет исследования истории управленческой мысли (ИУМ). В период с 1985 по 2022 г. в российской академической среде было издано более двухсот работ различного характера, напрямую посвященных ИУМ. Авторами одних из первых публикаций, в которых данная область знания целенаправленно исследуется как научная дисциплина являются Д. Н. Бобрышев, С. П. Семенцов [1] и В. И. Маршев [2]. Эти работы привлекли внимание научного сообщества к изучению истории управленческой мысли, и в 2010 г. ИУМ была официально включена в базовую общепрофессиональную часть программы подготовки бакалавров по специальности «менеджмент»¹.

Накопленный исследовательский материал иллюстрирует эволюцию ИУМ от простой суммы знаний до самостоятельной науки на основании одного из базовых отличительных критериев — наличия собственного выделенного предмета исследования. Поэтому в данной статье рассмотрены взгляды российских ученых именно на это фундаментальное представление, формирующее и обуславливающее ИУМ как науку.

В качестве объекта исследования данной работы используются отечественные работы, посвященные ИУМ, за период с 1985 по 2022 г. В основной массив для анализа попали учебно-методические работы вследствие их количественного преобладания над работами исследовательского характера и более массового охвата аудитории. Во всех работах анализируется только авторская позиция на основы изучаемой научной дисциплины — ИУМ. По этим причинам учебно-методические пособия

являются важной частью объекта данного исследования.

В статье анализируется рефлексия авторов изученных трудов о сущности того, что является историей управленческой мысли и что конкретно она изучает, т.е. изучается процесс изменения научных взглядов на предмет исследования ИУМ. Таким образом, предметом исследования в данной работе является процесс изменения научных взглядов на предмет исследования истории управленческой мысли.

Исходя из вышеизложенного, сформулирован исследовательский вопрос: какие сущностные характеристики присутствуют в определении предмета исследования ИУМ в работах российских ученых?

Целью работы является выявление сущностных характеристик в предмете исследования ИУМ в трудах отечественных авторов. Для достижения поставленной цели исследования решены следующие задачи: проанализированы работы ведущих авторов по этой теме, которые сформулировали собственную позицию о предмете исследования ИУМ; выявлены сущностные характеристики предмета исследования ИУМ в указанных работах; проведен критический анализ выявленных сущностных характеристик предмета исследования ИУМ.

РАБОТЫ КОНЦА 1980-Х – НАЧАЛА 1990-Х ГГ.

С самых первых трудов, посвященных истории управленческой мысли, началась научная дискуссия о содержании и формулировке предмета ее исследования. Так, в одной из первых работ, посвященных ИУМ, а именно в учебном пособии Д. Н. Бобрышева и С. П. Семенцова 1985 г., авторы обращают внимание на наличие собственного предмета исследования у истории управленческой мысли [1, с. 6]. При этом они не дают окончательной формулировки и поясняют, что «предмет исследования может быть окончательно определен лишь в процессе последовательного изучения истории управленческой мысли» [1, с. 6].

¹ Приказ Министерства образования и науки РФ от 20.05.2010 № 544 «Об утверждении и введении в действие Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 Менеджмент (квалификация [степень] «бакалавр»)». URL: <https://base.garant.ru/5638395/>

Д. Н. Бобрышев и С. П. Семенов объясняют всю сложность этого пути междисциплинарностью ИУМ: «В нее значительный вклад внесли многие науки: философия, политэкономия, конкретные экономики, кибернетика, математика, социология, психология, технические науки» [1, с. 6]. Кроме этого, они отмечают, что эта проблема также связана с некоторым частичным заимствованием и использованием идей об управлении в смежных дисциплинах, таких как «история философии, история политэкономии, история экономических учений, история политических и правовых учений» [1, с. 7].

Следует отметить, что простая фиксация наличия у истории управленческой мысли отдельного предмета исследования без введения точной формулировки сама по себе является вкладом в развитие науки, так как открывает проблемное поле для будущих исследований ИУМ.

В 1987 г. вышло учебное пособие В. И. Маршева «История управленческой мысли» [2]. В первом издании автор высказал глубокое понимание сути, структуры и процесса исследования выбранной области знаний. В частности, он первым дал определение ИУМ, ставшее базовым: «Под историей науки управления общественным производством (историей управленческой мысли) мы понимаем либо процесс возникновения, развития, борьбы и смены системы знаний (учений, концепций, взглядов, идей, представлений и суждений) об организации управления общественным производством (в целом или отдельных проблем) представителей всех классов, сословий и социальных слоев различных конкретно-исторических общественно-экономических формаций либо систему научных знаний об этих процессах» [2, с. 7].

Кроме того, В. И. Маршев выделил в ИУМ отдельную научную область, а именно историю управления (ИУ) общественным производством: «Под историей управления общественным производством мы понимаем либо процесс возникновения, развития и смены конкретных систем управления (или их отдельных элементов) и организацию управления общественным производством в конкретных исторических условиях в прошлом, либо совокупность научных результатов (знаний) об этих процессах» [2, с. 7]. При этом две указанные дисциплины не противопоставляются друг другу, а, напротив, как подчеркивает автор: «...реальная управленческая деятельность и развитие знаний о ней взаимосвязаны и взаимообусловлены» [2, с. 8].

В формулировках ИУМ и ИУ в неявном виде присутствует ответ на вопрос о том, *что исследуют* эти дисциплины, и можно утверждать, что в них также содержатся представления о том, *что является* предметами исследования в истории управленческой мысли. В этой связи в дальнейшем дефиниции данного автора будут рассматриваться как формулировки непосредственно предметов исследования ИУМ.

Анализ определений ИУМ и ИУ В. И. Маршева показывает наличие в них сущностной характеристики предмета исследования ИУМ, которая является основанием для существования двух предметов исследования в одной науке: исследование изменений в практике управления и исследование изменения идей об управлении.

Также важно обратить внимание на то, что в формулировках автора заложена определенная кинетическая составляющая, т.е. В. И. Маршев относится к исследуемому явлению как к динамическому, а не статистическому объекту. Он не только декларирует изменения в предмете, но и реализует такое толкование на протяжении всего текста пособия, и, даже формулируя свою оригинальную трактовку науки истории управленческой мысли, подчеркивает, что «наиболее древний и традиционный предмет истории науки — это развитие научных знаний, в том числе и развитие знания методов науки» [2, с. 21].

Таким образом, в определениях В. И. Маршева нами были выявлены две сущностные характеристики предмета исследования ИУМ: первая сущностная характеристика предмета исследования ИУМ связана с дуалистичностью предмета исследования, которая выражается в присутствии двух областей знаний: исследование изменения идей об управлении — история управленческой мысли и исследование изменений практики управления — история управления; вторая сущностная характеристика предмета исследования ИУМ связана с кинетическим свойством предмета исследования, которая выражается в динамическом или статическом характере исследуемого явления.

Анализ вышеприведенных формулировок показывает, что в отношении первой сущностной характеристики предмета исследования ИУМ позиция автора состоит в том, чтобы разделять изучаемое явление на два предмета исследований, а в отношении второй сущностной характеристики — рассматривать динамику изменений.

РАЗВИТИЕ ВЗГЛЯДОВ В РАБОТАХ В. И. МАРШЕВА

В 2005 г. вышел новый учебник В. И. Маршева, явившийся логическим продолжением пособия 1987 г. [3]. В нем автор дает базовые определения двух предметов исследования ИУМ и ИУ, включенные в дефиниции двух наук: истории управленческой мысли и истории управления. «Под историей управления организацией понимают либо процесс возникновения, развития, борьбы и смены конкретных систем управления организацией (или их отдельных элементов) в конкретных исторических условиях в прошлом, либо систему научных знаний об этих процессах».

Под историей управленческой мысли понимают либо процесс возникновения, развития, борьбы и смены учений, концепций, теорий, взглядов, идей, представлений об управлении организацией (в целом или в ее отдельных функциональных областях) в различных конкретно-исторических условиях, либо систему научных знаний об этих процессах» [3, с. 20]. Сравнивая определения наук в обоих изданиях учебника, следует обратить внимание, что в более позднем отношении автора к двум существенным характеристикам предмета исследования ИУМ сохраняется.

Смена общественно-политической парадигмы, которая произошла в период между выходом этих изданий (1987 и 2005 гг.), отразилась в формулировках ИУМ и ИУ. Произошло уточнение того, что необходимо подразумевать под «объектом управленческого воздействия». На смену «общественного производства (в целом или отдельных проблем)» и «представителей всех классов, сословий и социальных слоев различных конкретно-исторических общественно-экономических формаций» [2, с. 20] пришло лаконичное «управление организацией (в целом или в ее отдельных функциональных областях)» [3, с. 20].

Исходя из переосмысления базового определения науки ИУМ и введения новых терминов, а именно «управление организацией», В. И. Маршев конкретизирует, что подразумевается под новыми дефинициями, определяет понятие менеджмента как деятельности и организации как объекта управленческого воздействия: «В данном учебнике речь пойдет об истории идей управления любым социальным объектом. Под объектом управления будет пониматься организация как совокупность двух людей и более, объединенных общими це-

лями, использующих различного рода ресурсы, трансформирующих ресурсы в продукты (товары и услуги) и обменивающих (реализующих) продукты на необходимые ресурсы для поддержания своего существования и развития. Под управлением организацией будет пониматься осознанное целенаправленное воздействие на организацию» [3, с. 10].

В 2010 г. опубликована новая версия учебника этого же автора [4]. По сравнению с предыдущей определению истории управленческой мысли осталось прежним. В формулировке термина «история управления организацией» появилось уточнение о том, что наблюдать следует не только изменения в системе управления организацией, но и управленческие отношения в целом: «Под историей управления организацией понимается либо процесс возникновения, развития, борьбы и смены конкретных систем управления организацией (или их отдельных элементов) и управленческих отношений в организациях в конкретных исторических условиях в прошлом, либо система научных знаний об этих процессах» [4, с. 31].

Несмотря на отсутствие существенных изменений в формулировках терминов ИУМ и ИУ, В. И. Маршев уточняет определения того, что понимается им под «организацией» и «управлением организацией». В частности, им сделан акцент на том, что управленческое воздействие имеет не только целенаправленный, но и системный характер: «...под управлением организацией будет пониматься осознанное целенаправленное системное воздействие на организацию» [4, с. 13].

Новое понимание организации, которое высказал автор учебника (в отличие от формулировки в издании 2005 г.), подразумевает ее разделение на два компонента: организация в статике и динамике. «Организация в статике — это совокупность не менее двух лиц, имеющих общую цель и формализованную структуру. Под термином “структура” понимают совокупность элементов и связей между ними. Иными словами, в любой конкретной организации всего одна группа элементов (индивидуумы), обладающая двумя атрибутивными характеристиками — целью и формализованной структурой» [4, с. 13].

«Организация в динамике — это целенаправленное взаимодействие индивидуумов и/или исполнение индивидуумами своих ролей в соответствии с согласованными правилами (прописанными в структуре). Организация в динамике — это “жизнь

организации”, проявляющаяся в осуществлении следующих ключевых ролей: Поиск ресурсов; Преобразование ресурсов в продукты: товар/услуга; Обмен продуктами с другими организациями или индивидуумами. Эти действия требуют целенаправленного воздействия на членов организации, позволяют достигать поставленных целей, добиваться результатов и в конечном счете воспроизводства организации» [4, с. 27].

В 2021 г. В.И. Маршев выпустил не только новую версию учебника «История управленческой мысли» [5], но и ее авторизованный англоязычный перевод «History of Management Thought» [6]. В данном учебнике автор продолжил развивать свои идеи, связанные с разработкой базовых проблем историко-управленческих исследований, и впервые напрямую сформулировал предметы исследования ИУМ и ИУ. В предыдущих изданиях В.И. Маршев прямо их не выделял, но авторское понимание предметов исследования ИУМ и ИУ имплицитно присутствовало. Исходя из формулировок, определяющих сами науки ИУМ и ИУ, а также из контекста повествования учебника, было понятно, как автор понимал предметы исследования ИУМ и ИУ. В явном виде в новой редакции учебника эти формулировки стали выглядеть следующим образом: «Предмет истории управления (как науки) — это процесс возникновения, развития, борьбы и смены конкретных систем управления организацией (или их отдельных элементов) и управленческих отношений в организациях в конкретно-исторических условиях в прошлом. <...> предмет истории управленческой мысли (как науки) — это процесс возникновения, развития, борьбы и смены учений, концепций, теорий, взглядов, идей, представлений об управлении организацией (в целом или ее отдельными функциональными областями) в различных конкретно-исторических условиях» [5, с. 45].

В этом же издании В.И. Маршев сформулировал восемь ключевых терминов, в числе которых ввел в оборот три новых: «предмет истории управленческой мысли», «предмет истории управления организацией» и «историография историко-управленческих исследований»; термины «организация», «модель организации», «история управления организацией» и «история управленческой мысли» оставлены без изменений. При этом понимание «управления организацией» понимается было дополнено. В новой версии к базовым характеристикам «управленческого воздействия на организацию»

(«целенаправленное» и «системное») добавилось еще пять: «осознанное», «осмысленное», «правомочное», «постоянное», «ответственное» [5, с. 25].

Анализ всех вышеупомянутых работ профессора Маршева продемонстрировал нам последовательную эволюцию взглядов ученого на предмет исследования ИУМ и присутствие в нем сущностных характеристик.

Первая сущностная характеристика предмета исследования ИУМ касается присутствия в изучаемом явлении дуалистичности — практики реального управления и идей о данной практике. Эта дуалистичность порождает необходимость авторского уточнения, что конкретно исследует история управленческой мысли. Исследовать данное явление в комплексе затруднительно. Поэтому В.И. Маршев решает эту задачу путем разделения ИУМ на два близких, но все же разных предмета исследования. Автор считает, что в истории управленческой мысли как науки одновременно присутствует два предмета исследования: предмет исследования непосредственно истории управленческой мысли — исследует изменение идей об управлении, и предмет исследования истории управления — исследует изменение практики управленческой деятельности.

Вторая сущностная характеристика предмета исследования ИУМ, которую можно проследить в формулировках В.И. Маршева, — это акцент на динамическом характере исследуемого явления. Автор предлагает исследовать идеи об управлении посредством изучения динамики трансформации и изменения идей о разных элементах и аспектах управления. Одновременно изучая не только текущую идею, но и то, что ей предшествовало, что изменялось вместе с ней параллельно через понимание того, частью какого возможного контекста является исследуемая идея. Аналогичный подход автор распространяет на предмет исследования истории управления, применяя его к изменениям конкретных систем управления (либо к реализации управленческого воздействия) в конкретных организациях.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАМКА В РАБОТАХ Э.Б. КОРИЦКОГО

Далее обратим внимание на работы Э.Б. Корицкого, которые внесли существенный вклад в развитие историко-управленческих наук, историю экономических учений и науку управления. В трудах, написанных в 1989–1990 гг., автор не конкрети-

зировав, что именно изучает история управленческой мысли. Однако анализ используемого им авторского термина «советская управленческая мысль — СУМ» указывает на наличие в последнем существенных характеристик современного понимания ИУМ.

В труде 1989 г. Ю.А. Лаврикова и Э.Б. Корицкого «Проблемы развития теории управления социалистическим производством» [7] авторы формулируют предпосылки понимания предмета и задач исследования СУМ: «Сегодня стоит задача тщательного изучения сложнейшего процесса возникновения и развития советской управленческой мысли (СУМ), процесса, эволюционирующего в устойчивой зависимости от изменений, происходящих в производственных силах, производственных отношениях и надстройке, подчиняющегося собственным объективным закономерностям и развертывающегося в острой полемической борьбе идей, взглядов, концепций и учений» [7, с. 3]. А в 1990 г. Э.Б. Корицкий, Ю.А. Лавриков и А.М. Омаров предложили считать предметом исследования СУМ «процесс движения управленческой мысли, отражающий закономерности становления и развития отношений социалистического хозяйственного управления» [8, с. 5].

В этой формулировке СУМ уже присутствуют признаки современного понимания ИУМ, что позволяет говорить о том, что их сути тождественны. В результате проведенного анализа выявлено, что первая существенная характеристика предмета, а именно разделение на исследование практики управления и идей об управлении, отсутствует. При этом вторая существенная характеристика — кинетический аспект исследуемого явления — представлена у Э.Б. Корицкого и его соавторов в явном виде и характеризуется ими как имеющая динамический характер.

Следует отдельно отметить, что определение предмета исследования СУМ, предложенное Э.Б. Корицким и его соавторами в работе 1990 г., указывает на присутствие в нем понятия «закономерность». Утверждение о «закономерном характере» развития того или иного явления требует как минимум первичного научного обоснования, что приводит к необходимости выбора исследовательской позиции по данному вопросу. Исследование *изменения идей* и закономерностей их изменений находятся на разных уровнях познания, причем второе является производным от первого. Тезисы о производных элементах научного исследования, включенные

в определение предмета исследования ИУМ, дают основание для выявления третьей существенной характеристики предмета исследования ИУМ.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОГО ПОНИМАНИЯ ПРЕДМЕТА ИССЛЕДОВАНИЯ ИУМ

Третья существенная характеристика предмета исследования представляется ничем иным, как авторской позицией касательно производных элементов исторического поиска, и ярким примером присутствия третьей существенной характеристики в предмете исследования служит вышедшая в 2002 г. книга С.И. Сметанина «История предпринимательства в России» [9]. В ней говорится, что «история предпринимательства — это наука о закономерностях развития предпринимательства» [9, с. 7]. Автор утверждает, что история предпринимательства является частью экономической истории. Поэтому и закономерности развития предпринимательства автор рассматривает в контексте изменений конкретно-исторических условий экономической деятельности [9, с. 7].

Вторая существенная характеристика предмета исследования ИУМ у С.И. Сметанина проявляется в его походе к исследуемому материалу, а именно посредством его авторского выбора в сторону исследования динамических процессов развития предпринимательства: «...предпринимательство — это процесс, развитие, а современное состояние — лишь момент процесса. Если не знать хода экономического развития, то невозможно видеть его направление, невозможно определить последствия тех или иных хозяйственных решений» [9, с. 8].

Первая существенная характеристика в методологических установках С.И. Сметанина не зафиксирована в явном виде. Однако анализ содержания данной работы через призму современного понимания ИУМ иллюстрирует, что речь идет об исследовании практики управленческой деятельности. Таким образом, работа посвящена исследованию одного из предметов истории управленческой мысли, а именно истории управления (ИУ).

В 2004 г. в издательстве МГУ имени М.В. Ломоносова выходит учебное пособие В.Г. Федорова, М.Я. Якимова, Н.В. Федорова «Из истории менеджмента (теория и практика управления)» [10]. Авторы утверждают, что «предметом исследования и изучения истории менеджмента является управленческая мысль» [10, с. 3]. В этой формулировке от-

ражается отличная от ранее рассмотренных трудов точка зрения на вторую сущностную характеристику предмета исследования ИУМ. Авторы используют статическую модель при формулировании предмета ИУМ — «управленческая мысль», в подобной смысловой конструкции отсутствует акцент на том, что управленческая мысль подвержена изменениям в целом, и в конкретно-исторических условиях в частности.

Аналогичную идею о предмете исследования ИУМ высказывает А.В. Виноградов в своем учебном пособии «История менеджмента»: «История менеджмента имеет свой предмет исследования, им является управленческая мысль» [11, с. 9] и добавляет, что «история менеджмента оперирует теми же категориями и понятиями, что и наука менеджмент» [11, с. 9].

Некоторым образом выделяется из массы изученных работ по исследуемой тематике монография Л.Е. Шепелёва «Акционерные компании в России: XIX — начало XX века» [12], в которой предмет исследования определен как «закономерности процесса развития акционерных компаний» [12, с. 13]. Исходя из данной короткой формулировки, можно сделать ряд выводов. Во-первых, несмотря на то, что автор этого явно не указывает, он исследует непосредственно практику управления, т.е. историю управления (ИУ). Во-вторых, он делает акцент на изменении практики управления, называя ее «процессом развития...». В-третьих, наряду с Э.Б. Корицким и С.И. Сметаниным, у Л.Е. Шепелёва в формулировке предмета присутствует указание на «закономерности процесса развития». В совокупности это говорит нам о том, что в сформулированном им предмете исследования дается авторское мнение о трех сущностных характеристиках предмета ИУМ.

Наряду с вышеупомянутыми авторами А.В. Райченко в работе «История менеджмента» [13] также включает в предмет исследования ИУМ производные элементы, а именно: «исторические отношения, причинно-следственные связи и зависимости хронологически позиционируемых явлений и событий» [13, с. 9]. Другими словами, под предметом исследования автор понимает: «...актуальность выявления, исследования и представления именно ...логики причинно-следственных преобразований возникновения, становления и развития профессионального руководства организацией» [13, с. 6].

Следует обратить внимание на труды ученых из Российского государственного гуманитарного

университета (РГГУ), созданные с участием профессора РГГУ Н.В. Овчинниковой. Учебник «Всемирная история управленческой мысли» [14] в явном виде не содержит формулировки предмета исследования в заявленной области знаний. Анализируя изложенный авторами материал, можно сделать вывод о том, что они изучают историю государственного управления, делая акцент на практику управления. Таким образом, исходя из первой сущностной характеристики предмета исследования ИУМ (дуалистичности характера этого предмета), можно утверждать, что данная работа посвящена в большей степени изучению ИУ, чем ИУМ.

Книга И.Н. Макашова и Н.В. Овчинниковой «Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX–XX вв.)» [15] вышла в 2011 г. Как и в предыдущей работе, в ней не определен предмет исследования в заявленной области знаний. Однако анализ изложенного материала демонстрирует дрейф внимания авторов от исследования практик управления в сторону изучения управленческих идей в рамках тех территориальных и временных ограничений, которые были ими установлены. В связи с чем можно утверждать, что в данной работе присутствует первая сущностная характеристика предмета исследования ИУМ.

Кроме этого, в сравнении с предыдущей работой, стала проявляться вторая сущностная характеристика предмета исследования ИУМ. Авторы сделали акцент на динамическом характере исследуемого явления: «Для современного управления как социального института важное значение имеет последовательное рассмотрение процесса зарождения, становления, развития управленческой мысли, накопление управленческих знаний...» [15, с. 6].

В последующих работах представителей научной школы РГГУ, а именно в учебнике «История управленческой мысли» (2013 г.) [16] и книге «Управленческая мысль России (IX — начало XXI вв.)» (2016 г.) [17] авторы формулируют определение того, что подразумевают под историей управленческой мысли [17, с. 9]. При этом высказанные формулировки совпадают с определениями В.И. Маршева [3, с. 20]. Таким образом, исследование развития идей о сущности ИУМ в рамках научной школы РГГУ приводит к выводу о том, что понимание сущностных характеристик предмета исследования ИУМ, сформулированное В.И. Маршевым, стало разделяться и представителями школы РГГУ в их последующих трудах.

Влияние идей профессора Маршева наблюдается и в работах других авторов. В частности, Р.Ш. Закиров в учебном пособии «Теория менеджмента. История управленческой мысли» [18] дает свою формулировку предмета исследования ИУМ, которая имеет множество точек пересечения с определением В.И. Маршева, изложенным им в учебнике «История управленческой мысли» [3]: «Под историей управленческой мысли понимают разворачивающийся в пространстве и времени процесс возникновения, развития, борьбы и смены учений, концепций, теорий, взглядов, идей, представлений об управлении организацией в различных конкретно-исторических условиях и связанных с ними практических управленческих решений и действий» [18, с. 4].

Поиск предмета исследования ИУМ продолжает и И.И. Семенова. В своей работе автор акцентирует внимание на первой сущностной характеристике: дуалистичность предмета исследования ИУМ. Она фиксирует предмет исследования своей области знаний в работе «История менеджмента»: «История менеджмента имеет свой предмет исследования — теорию и практику управления» [19, с. 5]. Важно подчеркнуть, что в этом, казалось бы, незначительном примере отражается наличие научной дискуссии о сущности предмета исследования ИУМ. Его дуалистичность вынуждает исследователей определиться с авторской позицией о том, что изучает ИУМ: практику управленческой деятельности, управленческую мысль об этой практике или все вместе в контексте исторических изменений.

Не менее яркая полемика наблюдается по поводу второй сущностной характеристики предмета исследования ИУМ — кинетических свойств изучаемого явления. В учебном пособии В.Д. Голикова и В.А. Колесникова «Теория, методология и история менеджмента» (2011 г.) [20] говорится о динамической природе научных взглядов на менеджмент, что позволяет увидеть в нем «не просто структуру знания в статике или динамике, не просто отличие данного знания от множества других, ему подобных или близких к нему, но связь, преемственность между знаниями или различными школами знаний. И тогда история менеджмента предстает как организованное, систематизированное самодвижение знания, поскольку в нем коренятся источники, движущие силы, мотивы движения и развития. Без этого любой исторический процесс является просто суммой состояний» [20, с. 8–9].

В.Д. Голиков и В.А. Колесников подчеркивают, что история менеджмента должна рассматриваться имен-

но в контексте развития управленческих идей, таким образом фиксируя свой авторский выбор. Полученные в результате такого подхода знания, согласно авторам, должны отвечать четырем требованиям: «...как организационная совокупность структурных составляющих, как внутренне связанное и функционирующее целое, как система; ...с точки зрения процесса, т.е. следующих друг за другом во времени совокупности исторических связей и зависимостей его внутренних составляющих; с точки зрения выявления и фиксации качественных изменений в его структуре в целом; с точки зрения раскрытия закономерностей его развития, законов перехода от отдельного исторического состояния знания к другому историческому состоянию с новым знанием» [20, с. 10].

Стоит обратить внимание на видение предмета исследования А.А. Рудским и Л.В. Секретовой в работе «История управленческой мысли» (2012): «предметом истории учений менеджмента является изучение процесса эволюции управления как знания вообще и как научной дисциплины в частности» [21, с. 4]. Несмотря на краткость формулировки, в ней зафиксировано присутствие двух существенных характеристик предмета исследования ИУМ. Ученые не делают выбор в пользу изучения практики управленческой деятельности (первая сущностная характеристика ИУМ), а изучают управленческие знания в динамическом контексте (вторая сущностная характеристика предмета ИУМ).

Подобная точка зрения высказана и в учебном пособии Е.П. Костенко и Е.В. Михалкиной «История менеджмента» (2014 г.) [22]. Авторы следующим образом выделяют предмет изучаемой дисциплины: «Процесс возникновения, развития, борьбы и смены управленческих идей на всех этапах исторического развития» [22, с. 9]. Важно отметить, что Е.П. Костенко и Е.В. Михалкина подчеркивают необходимость изучения второго сущностного аспекта предмета исследования именно в его динамике, так как «без этого любой исторический процесс является простой суммой состояний» [22, с. 12]. Данная формулировка предмета исследования демонстрирует авторский выбор в трех сущностных характеристиках: изучение идей об управлении, в динамике, без производных элементов.

ВЫВОДЫ

Факт продолжающегося накопления массива учебно-методических и исследовательских работ, посвященных истории управленческой мысли, говорит о необходимости их теоретического осмы-

Таблица / Table

Результат анализа существенных характеристик предмета исследования ИУМ в работах отечественных авторов / The result of the analysis of the essential characteristics of the subject of the ISM research in the works of domestic authors

Существенные характеристики предмета исследования ИУМ / The essential characteristics of the subject of the ISM study	Варианты авторской позиции / Variants of the author's position	Авторы / Authors
Первая существенная характеристика предмета исследования ИУМ: дуалистичность предмета	Два предмета исследования	В.И. Маршев; И.И. Семенова
	Один предмет	Э.Б. Корицкий, Ю.А. Лавриков, А.М. Омаров; С.И. Сметанин; В.Г. Федоров, М.Я. Якимов, Н.В. Федорова; А.В. Виноградова; Л.Е. Шепелев; Н.В. Овчинникова, И.Н. Макашов, О.Ю. Артемов, К.А. Чистякова, С.А. Овчинников, А.В. Кожанов; Р.Ш. Закиров; А.В. Райченко; А.А. Рудский, Л.В. Секретова; Е.П. Костенко, Е.В. Михалкина
Вторая существенная характеристика предмета исследования ИУМ: кинетическое свойство предмета	Статика	С.И. Сметанин; В.Г. Федоров, М.Я. Якимов, Н.В. Федорова; А.В. Виноградова; И.И. Семенова; А.В. Райченко
	Динамика	В.И. Маршев; Э.Б. Корицкий, Ю.А. Лавриков, А.М. Омаров, А.И. Васюков; Л.Е. Шепелев; Н.В. Овчинникова, И.Н. Макашов, О.Ю. Артемов, К.А. Чистякова, С.А. Овчинников, А.В. Кожанов; Р.Ш. Закиров; В.Д. Голиков, В.А. Колесников; А.А. Рудский, Л.В. Секретов; Е.П. Костенко, Е.В. Михалкина
Третья существенная характеристика предмета исследования ИУМ: отношение к производным элементам исторического поиска	Производные элементы	Э.Б. Корицкий, Ю.А. Лавриков, А.М. Омаров; С.И. Сметанин; Л.Е. Шепелев; А.В. Райченко
	Отсутствуют производные элементы	В.И. Маршев; В.Г. Федоров, М.Я. Якимов, Н.В. Федорова; А.В. Виноградова; Н.В. Овчинникова, И.Н. Макашов, О.Ю. Артемов, К.А. Чистякова, С.А. Овчинников, А.В. Кожанов; И.И. Семенова; Р.Ш. Закиров; В.Д. Голиков, В.А. Колесников; А.А. Рудский, Л.В. Секретов; Е.П. Костенко, Е.В. Михалкина

Источник / Source: разработано автором / compiled by the author.

сления. Разработка методологических проблем, важнейшей из которых является формулирование предмета исследования, выступает первичной задачей для дальнейшего развития данной научной сферы. Выделение предмета исследования истории управленческой мысли в отдельную область знаний необходимо для определения окончательного статуса дисциплины.

В результате проведенного анализа работ ведущих ученых, изложивших в авторских текстах свои позиции о предмете исследования ИУМ, были выявлены три существенные характеристики предмета исследования ИУМ.

Первая существенная характеристика предмета исследования ИУМ — это дуалистичность данного предмета. Она раскрывается либо через разделе-

ние на два предмета исследования в рамках одной работы, — таких как идеи об управлении и практика управления в конкретной организации, либо на исследовании одного из этих предметов.

Вторая существенная характеристика предмета исследования ИУМ — это кинетическое свойство изучаемого явления, которое выражается в динамическом или статическом характере исследуемого явления. Исследование изменений в идеях об управлении и изменений в практике управления в конкретной организации можно считать проявлением динамики в предмете исследования. В отсутствии акцента на данных изменениях предмет исследования изучается как статический объект.

Третья существенная характеристика предмета исследования ИУМ — это авторская позиция в от-

ношении производных элементов исторического поиска. К подобным элементам мы относим любые положения о причинно-следственных связях, выраженные авторами через «закономерности» или любые иные смысловые конструкции. Суждения о «закономерном характере» исторических событий

являются производным выводом, который должен следовать за необходимым в таком случае анализом изменений исторических событий.

Позиции ученых — авторов рассмотренных в данном исследовании работ представлены в *таблице*.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бобрышев Д.Н., Семенов С.П. История управленческой мысли. М.: АНХ при Совете Министров СССР; 1985. 138 с.
2. Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: МГИАИ; 1987. 238 с.
3. Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: Инфра-М; 2005. 731 с.
4. Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: МАКС Пресс; 2010. 648 с.
5. Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: Проспект; 2021. 944 с.
6. Marshev V. History of management thought. Cham: Springer-Verlag; 2021. 710 p. DOI: 10.1007/978-3-030-62337-1
7. Лавриков Ю.А., Корицкий Э.Б. Проблемы развития теории управления социалистическим производством. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та; 1989. 272 с.
8. Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. Советская управленческая мысль 20-х годов. Крат. имен. справ. М.: Экономика; 1990. 233 с.
9. Сметанин С.И. История предпринимательства в России. Курс лекций. М.: Палеотип; Логос; 2002. 196 с.
10. Федоров В.Г., Якимов М.Я., Федорова Н.В. Из истории менеджмента (теория и практика управления). М.: Изд-во МГУ; 2004. 139 с.
11. Виноградова А.В. История менеджмента. Смоленск: Смоленский ЦНТИ; 2005. 180 с.
12. Шепелёв Л.Е. Акционерные компании в России: XIX — начало XX века. СПб.: Изд. дом СПбГУ; 2006. 604 с.
13. Райченко А.В. История менеджмента. М.: Изд. дом ГУУ; 2015. 61 с.
14. Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Всемирная история управленческой мысли: Краткий курс. М.: РГГУ; 2007. 672 с.
15. Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX–XX вв.). М.: Спутник+; 2011. 744 с.
16. Овчинникова Н.В., Макашов И.Н., Артёмов О.Ю., Чистякова К.А., Овчинников С.А., Кожанова А.В. История управленческой мысли. М.: РГГУ; 2013. 688 с.
17. Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Управленческая мысль России (IX — начало XXI вв.). М.: Спутник+; 2016. 688 с.
18. Закиров Р.Ш. Теория менеджмента. История управленческой мысли. Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ; 2012. 101 с.
19. Семенова И.И. История менеджмента. М.: Юнити-Дана; 2008. 199 с.
20. Голиков В.Д., Колесников В.А. Теория, методология и история менеджмента. Уфа: УЮИ МВД России; 2011. 102 с.
21. Рудский А.А., Секретова Л.В. История управленческой мысли. Ростов н/Д: РГЭУ (РИНХ); 2012. 75 с.
22. Костенко Е.П., Михалкина Е.В. История менеджмент. Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ; 2014. 606 с.

REFERENCES

1. Bobryshev D.N., Sementsov S.P. History of managerial thought. Moscow: Academy of National Economy under the Council of Ministers of the USSR; 1985. 138 p. (In Russ.).
2. Marshev V.I. History of managerial thought. Moscow: Moscow State Historical and Archival Institute; 1987. 238 p. (In Russ.).
3. Marshev V.I. History of managerial thought. Moscow: Infra-M; 2005. 731 p. (In Russ.).
4. Marshev V.I. History of managerial thought. Moscow: MAKS Press; 2010. 648 p. (In Russ.).

5. Marshev V.I. History of managerial thought. Moscow: Prospekt; 2021. 944 p. (In Russ.).
6. Marshev V. History of management thought. Cham: Springer-Verlag; 2021. 710 p. DOI: 10.1007/978-3-030-62337-1
7. Lavrikov Yu.A., Koritskii E.B. Problems of development of the theory of management of socialist production. Leningrad: Leningrad University Press; 1989. 272 p. (In Russ.).
8. Koritskii E. B., Lavrikov Yu.A., Omarov A. M. Soviet management thought of the 20s. Brief name guide. Moscow: Ekonomika; 1990. 233 p. (In Russ.).
9. Smetanin S.I. History of entrepreneurship in Russia. Lecture course. Moscow: Paleotip; Logos; 2002. 196 p. (In Russ.).
10. Fedorov V. G., Yakimov M. Ya., Fedorova N.V. From the history of management (theory and practice of management). Moscow: Moscow State University Publ.; 2004. 139 p. (In Russ.).
11. Vinogradova A.V. History of management. Smolensk: Smolensk Center for Scientific and Technical Information; 2005. 180 p. (In Russ.).
12. Shepelev L.E. Joint stock companies in Russia: XIX – early XX century. St. Petersburg: St. Petersburg State University Publ.; 2006. 604 p. (In Russ.).
13. Raichenko A.V. History of management. Moscow: The State University of Management Publ.; 2015. 61 p. (In Russ.).
14. Makashov I.N., Ovchinnikova N. V. World history of managerial thought: A short course. Moscow: Russian State University for the Humanities; 2007. 672 p. (In Russ.).
15. Makashov I. N., Ovchinnikova N. V. Management thought of Western Europe, USA and Japan (XIX–XX centuries). Moscow: Sputnik+; 2011. 744 p. (In Russ.).
16. Ovchinnikova N. V., Makashov I. N., Artemov O. Yu., Chistyakova K. A., Ovchinnikov S. A., Kozhanova A. V. History of managerial thought. Moscow: Russian State University for the Humanities; 2013. 688 p. (In Russ.).
17. Makashov I. N., Ovchinnikova N. V. Management thought in Russia (IX – early XXI centuries). Moscow: Sputnik+; 2016. 688 p. (In Russ.).
18. Zakirov R. Sh. Theory of management. History of managerial thought. Chelyabinsk: South Ural State University Publ.; 2012. 101 p. (In Russ.).
19. Semenova I.I. History of management. Moscow: Unity-Dana; 2008. 199 p. (In Russ.).
20. Golikov V.D., Kolesnikov V.A. Theory, methodology and history of management. Ufa: Ufa Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia; 2011. 102 p. (In Russ.).
21. Rudskii A. A., Sekretova L. V. History of managerial thought. Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics; 2012. 75 p. (In Russ.).
22. Kostenko E.P., Mikhalkina E.V. History of management. Rostov-on-Don: Southern Federal University Press; 2014. 606 p. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Иван Владимирович Дволучанский — старший преподаватель кафедры управления организацией экономического факультета, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия
Ivan V. Dvoluchansky — Senior Lecturer, Department of Organizational Management, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University. M.V. Lomonosov, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-5178-8905>
dvoluchansky@gmail.com

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 11.10.2022; после рецензирования 19.12.2022; принята к публикации 15.03.2023.
The article was submitted on 11.10.2022; revised on 19.12.2022 and accepted for publication on 15.03.2023.
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The author read and approved the final version of the manuscript

XXIII Международная конференция по Истории управленческой мысли и бизнеса «Учения об управлении организациями: прошлое, настоящее, проблемы» / XXIII International Conference on the History of Management Thought and Business “Doctrines of Management: Past, Present, Problems”

Для российских и зарубежных специалистов в области управления уже стало традицией собираться в стенах Московского университета имени М. В. Ломоносова на международных конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) для обсуждения актуальных вопросов управления.

Начиная с 1996 г. прошло 22 мероприятия по следующим темам:

- «Развитие концепций управления» (1996 г.).
- «Реструктуризация предприятий в переходной экономике: теория и практика» (1998 г.).
- «Государство и предпринимательство» (2000 г.).
- «Развитие кадров управления» (2001 г.).
- «Проблемы измерений в управлении организацией» (2002, 2003 гг.).
- «Научные концепции и реальный менеджмент» (2004, 2005 гг.).
- «Российская модель управления» (2008 г.).
- «Национальные модели управления» (2009 г.).
- «Бизнес-модели: вчера, сегодня, завтра» (2010 г.).
- «Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента» (2011 г.).
- «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей» (2012 г.).
- «От стратагем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013 г.).
- «Проблемы подготовки менеджеров: вчера-сегодня-завтра» (2014 г.).
- «Национальные модели подготовки кадров управления» (2015 г.).
- «Сценарный менеджмент и лидерство» (2016 г.).
- «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения» (2017 г.).

- «Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее» (2018 г.).

- «Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра» (2019 г.).

- «Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра» (2021 г.).

- «Развитие взглядов на управление хозяйством регионов в странах мира: история, современность» (2022 г.).

29–30 июня и 1 июля 2023 г. экономический факультет МГУ планирует провести очередную, уже XXIII международную конференцию по Истории управленческой мысли и бизнеса. Мы давно не поднимали вопросы, которые обсуждались на нашей первой конференции в 1996 г. С той поры прошло 27 лет, и настало время провести инвентаризацию и оценку достигнутого и сформулировать задачи историко-управленческих исследований. Именно поэтому и предлагается такая тема будущего мероприятия — **«Учения об управлении организациями: прошлое, настоящее, проблемы»**. Иными словами, на XXIII конференции хотелось бы услышать ответы на вопросы «Где мы были?», «Где мы есть?» и «Какие перед нами сегодня стоят методологические проблемы, относящиеся к *трем составляющим* Историко-управленческих исследований (ИУИ):

- Истории управленческой мысли (ИУМ).
- Истории управления (ИУ) и
- Историографии историко-управленческих исследований (ИИУИ)?»

Как всегда, **объектами** историко-управленческих исследований будут различного рода материалы и/или документы: монографии, статьи, труды конференций и законодательные акты, письма, мемуары, дневники, архивные данные и т.п. Применительно к нашей будущей конфе-

ренции — это материалы, в которых представлены точки зрения, идеи, взгляды, мысли, концепции, теории, научные школы, отражающие возникновение, развитие, борьбу и смену идей и научно-прикладных взглядов на управление хозяйством (в широком смысле слова) в разных странах и регионах мира в различные конкретно-исторические периоды. Временной диапазон не ограничен — от рукописей представителей Древнего мира до трактатов наших современников.

Причем сами взгляды и идеи могут относиться как к управлению хозяйством стран в целом, так и к управлению их отдельными аспектами и элементами — экономикой, политикой, демографией, законодательством, социально-культурными отношениями, наукой, технологией, международными отношениями, а также определенными отраслями, бизнесами, организациями и их функционалами (персоналом, маркетингом, финансами, закупками, производством, продажами и т.д.).

Также очевидно, что субъектами управления хозяйствами в разных странах мира в различные конкретно-исторические периоды выступали (как акторы управления) государство и его институты всех форм власти, общественные организации, церковь, представители частного хозяйства.

Отсюда — несколько вопросов, на которые мы ожидаем получить ответы в ходе предстоящей конференции ИУМиБ-2023:

1. Когда и в связи с чем зародилось управление хозяйством?
2. Когда и в связи с чем зародилась управленческая мысль?
3. Каково «наследство» и «наследие» в области науки и практики управления хозяйством?
4. Каковы факторы и причины изменений систем управления хозяйством, организациями и бизнесом?
5. Каковы факторы и причины различия взглядов на управление хозяйством, организациями и бизнесом представителей разных стран и регионов мира в разные конкретно-исторические периоды?
6. Как и почему возникали и развивались идеи и концепции системного (элементного) и комплексного (аспектного) подходов к управлению хозяйствами в странах мира?
7. Как проявлялись и учитывались аспектные характеристики управления (экономические, по-

литические, правовые, демографические и др.) на *четырёх стадиях жизненного цикла идей и взглядов на управление хозяйствами?*

8. Каковы факторы, причины и особенности концепций антикризисного управления хозяйствами, организациями, бизнесами?

9. Почему и как менялись взгляды на обеспечение процессов управления различного рода ресурсами?

10. Почему и как менялись взгляды на кадровое обеспечение процессов управления хозяйствами, организациями, бизнесами?

11. Что являлось «двигателем» управления и управленческой мысли — реальный бизнес или логика и интуиция творца и реализатора идей?

12. Что побуждает исследователей управления творить такие научные статьи, как «The Management Theory Jungle» (Koontz H., 1961)?

13. Можно ли использовать категорию «парадигма» применительно к ИУ и ИУМ как идеографическим наукам? Почему?

14. Можно ли согласиться с идеей: «Прошлое как стохастический процесс» (от англ. «The Past as a Stochastic Process»)? И если да, то как должен быть построен гносеологический процесс ИУИ?

15. Каковы факторы появления только в XX–XXI вв. нескольких сотен зарубежных и отечественных трактатов и учебников по ИУ и ИУМ?

16. Как преподавать историю управления (ИУ), историю управленческой мысли (ИУМ) и историографию историко-управленческих исследований (ИИУИ)?

17. Какие гносеологические и иные проблемы стоят перед исследователями ИУ, ИУМ и ИИУИ?

ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ ИУМИБ-2023

- Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова.
- Экономический факультет МГУ.
- Ассоциация выпускников ЭФ МГУ.
- Международный журнал «Проблемы теории и практики управления».
- Журнал «Управленческие науки».

ОРГКОМИТЕТ

- А.А. Аузан (сопредседатель) — д.э.н., проф., декан экономического факультета МГУ.
- В.П. Колесов (сопредседатель) — д.э.н., проф., президент экономического факультета МГУ.

- В.И. Маршев (сопредседатель) — д.э.н., проф. экономического факультета МГУ.

- А.А. Курдин (зам. председателя) — к.э.н., доц., зам. декана по науке экономического факультета МГУ.

ЧЛЕНЫ ОРГКОМИТЕТА

- В.В. Красков — зам. декана по учебе экономического факультета МГУ.

- Бредли Боуден (Bradley Bowden) — иностранный член Оргкомитета ИУМиБ-2023, профессор, научный сотрудник Института по связям с общественностью, главный редактор журнала «История менеджмента» (Мельбург, Австралия).

- Д.В. Кузин — д.э.н., зав. кафедрой управления организацией экономического факультета МГУ.

- О.С. Виханский — д.э.н., проф., научный руководитель кафедры управления организа-

цией экономического факультета МГУ, декан ВШБ МГУ.

- Ю.М. Осипов — д.э.н., проф., заведующий лабораторией философии хозяйства экономического факультета МГУ.

- Д.Н. Платонов — д.э.н., профессор кафедры истории народного хозяйства и экономических учений ЭФ МГУ.

- С.Е. Чернов — к.э.н., доцент, инженер кафедры управления организацией экономического факультета МГУ.

- И.В. Дволучанский — ст. преподаватель кафедры управления организацией экономического факультета МГУ.

- К.А. Стащук — аспирантка кафедры управления организацией экономического факультета МГУ.

Оргкомитет: тел. 8-495-9392917; 8-495-9392887; 8-916-6735422; 8-985-7277578; 8-926-5572744

E-mail: vmarshev@mail.ru; dvoluchansky@gmail.com

Конференция ИУМиБ-2023 будет проходить в форматах оффлайн и онлайн. Оргкомитет обеспечит всех участников необходимыми ссылками в видео-конференц-связь. Прием докладов (до 20 стр.) и тезисов (до 5 стр.) — до **20 июня** (для российских участников) и до **31 мая** (для иностранцев) по указанным адресам.

Требования к оформлению статьи:

Шрифт: размер (кегель) — 12.

Тип шрифта — Times New Roman.

Выравнивание — по ширине.

Межстрочный интервал — полторный.

Фамилия, имя, отчество, название статьи, аннотация и ключевые слова пишутся на русском и английском языках.

Для участия в конференции необходима регистрация!

РЕГИСТРАЦИЯ НА КОНФЕРЕНЦИЮ

на сайте экономического факультета МГУ:

https://www.econ.msu.ru/science/conferences/mciumb/Article.20230206155159_7609/