

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, руководитель департамента анализа данных и машинного обучения Финансового университета, 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», декан факультета «Высшая школа управления», 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 Trapeznikov 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, Head 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, Dean, Faculty "Higher school of management", 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 12, № 4, 2022

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
15.12.2022Формат 60 × 84 1/8
Объем 17 п. л.
Заказ № 1185Отпечатано
в отделе полиграфии
Финансового университета
(Москва,
Ленинградский пр-т, 51)© Финансовый университет,
2022Письменное согласие
редакции при перепечатке
материалов издания,
а также ссылки при
цитировании на журнал
Управленческие науки /
Management Sciences
обязательны.**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ***Морева Е.Л., Оболенская Л.В.***О возможностях повышения эффективности промышленной политики
в Арктической зоне Российской Федерации 6***Симонов К.В., Буряченко А.О.***Концепция многовекторной диверсификации российской
нефтегазовой компании: предпосылки, направления, возможности . . 20****СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ***Беляев И.И., Побываев С.А., Сильвестров С.Н.***Взаимодействие органов публичной власти в сфере стратегического
планирования 36****КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ***Славин Б.Б.***Современные формы гибких систем управления организациями
в России 48****РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ***Трифонов Б.И.***Управление финансово-экономическими рисками
в российской системе здравоохранения 63***Пинская М.Р., Шаталов С.Д., Пономарева К.А.***Управление рисками при сокращении неформальной экономики
(на примере Республики Узбекистан) 76****ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
В УПРАВЛЕНИИ***Фаттахов Р.В., Строев П.В., Низамутдинов М.М., Пивоварова О.В.,
Ахметзянова М.И.***Геоинформационное моделирование для определения движения
человеческого капитала 89****УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ***Гилева К.В.***Системное обеспечение условий достойного труда: анализ модели
управления на примере ОАО «РЖД» 103****КОНГРЕССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ***Маршев В.И., Богачев В.Ф., Чернов С.Е.***К вопросу о развитии взглядов на управление хозяйством регионов
в странах мира 115***Беляева И.Ю., Воронин А.А., Южно А.С.***Развитие российской практики корпоративного управления: испытание
на прочность (обзор работы круглого стола «Развитие российской
практики корпоративного управления: испытание на прочность») . . 129****Содержание журнала за 2022 г. 133**

THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT*Moreva E.L., Obolenskaya L.V.***Further to the Opportunities to Elevate the Industrial Policy'
Effectiveness in the Arctic Zone of the Russian Federation 6***Simonov K.V., Buriachenko A.O.***Multi-Vector Diversification Concept for Russian Oil and Gas Company:
Prerequisites, Trends, Opportunities 20****STRATEGIC MANAGEMENT***Belyaev I.I., Pobyvaev S.A., Silvestrov S.N.***Interaction of Public Authorities in Strategic Planning 36****CORPORATE GOVERNMENT***Slavin B.B.***Modern Forms of Flexible Management Systems in Russia 48****RISK MANAGEMENT***Trifonov B.I.***Financial and Economic Risks Management in Russian Health
Care System 63***Pinskaya M.R., Shatalov S.D., Ponomareva K.A.***Risk Management at the Informal Economy Cutback (the Example
of the Republic of Uzbekistan) 76****INFORMATION AND DIGITAL TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT***Fattakhov R.V., Stroev P.V., Nizamutdinov M.M., Pivovarova O.V.,
Akhmetzyanova M.I.***Geo-Information Modeling for Determining the Movement of Human
Capital. 89****PERSONNEL MANAGEMENT***Gileva K.V.***Decent Work Systems: Management Model Analysis on the Example
of Russian Railways. 103****CONGRESSES, CONFERENCES, SEMINARS***Marshev V.I., Bogachev V.F., Chernov S.E.***On the Progressive Views on the Economic Entities' Governance
in Various Regions of the Globe 115***Belyaeva I. Yu., Voronin A.A., Yukhno A.S.***Development of Russian Corporate Governance Practice: Strength Test
(Review of the Round Table "Development of Russian Corporate
Governance Practice: Strength Test") 129****Contents of the Journal for 2022. 133****Management Sciences**

Vol. 12, No. 4, 2022

Editor-in-Chief:
N.M. AbdikeyevHead of Scientific Journals
Editorial Department:
V.A. ShadrinManaging Editor:
A.M. PeresyphinaDesign, 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
15.12.2022

Format 60 × 84 1/8

Length 17 p. s.

Order № 1185

Printed in the Publishing
House of the Financial
University
(51, Leningradsky prospect,
Moscow)© **Financial University, 2022**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-2022-12-4-6-19

УДК 338.23(045)

JEL O2

О возможностях повышения эффективности промышленной политики в Арктической зоне Российской Федерации

Е.Л. Морева, Л.В. Оболенская
Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Актуальность статьи обусловлена усилением стратегических, геополитических, экономических, экологических и иных вызовов промышленному развитию российской Арктики, ответы на которые требуют участия государства. Это ставит на повестку дня вопросы совершенствования промышленной политики (ПП), которая сегодня проводится в регионе, и определения возможностей для улучшения ее результатов. **Цель** исследования состоит в анализе и оценке эффективности действующего в Арктической зоне Российской Федерации (АЗРФ) экономико-политического курса, а **задачей** является определение возможностей для повышения его эффективности. В ходе работы авторами применялись общенаучные **методы** исследования: различные виды анализа – логический, диалектический, компаративный, синтез и др. **В результате** был выявлен ряд недостатков разработки и осуществления ПП в Арктической зоне РФ, определены возможности их устранения, как то использование сформированных авторами количественных показателей эффективности ПП с учетом управленческого фактора; учет преемственности при смене этапов стратегического управления; обязательное применение информационного сопровождения курса в виде специальной системы, позволяющей постоянно мониторить эффективность ПП и на системном уровне выявлять возможности ее повышения, а также даны рекомендации по их реализации. **Ключевые слова:** промышленная политика; Арктическая зона РФ; промышленное развитие; эффективность; стратегия развития; параметры эффективности; показатели эффективности; информационно-аналитическое обеспечение

Для цитирования: Морева Е.Л., Оболенская Л.В. О возможностях повышения эффективности промышленной политики в Арктической зоне Российской Федерации. *Управленческие науки*. 2022;12(4):6-19. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-6-19

ORIGINAL PAPER

Further to the Opportunities to Elevate the Industrial Policy' Effectiveness in the Arctic Zone of the Russian Federation

E.L. Moreva, L.V. Obolenskaya
Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

The actuality of the paper is due to the intensification of the strategic, geopolitical, economic, ecological and other challenges to the Russian Arctic' industrial development which requires the State to respond to them. Thus, the improvement of the Industrial policy (IP) realized in the region and the determination of the opportunities to boost its effects are among the arctic agenda' issues. The analysis and the assessment of the effectiveness of the course in practice form the objective of the present paper, with its tasks to define the opportunities to elevate the policy' effectiveness. To solve the above problems, the authors used the general scientific research methods: analysis, synthesis, logical, dialectical, comparative and others. Their application to study the IP in the Arctic Zone of the Russian Federation (AZRF) resulted in the identification of a number of shortcomings when the policy' development and implementation, i.e. the use of quantitative indicators of IP efficiency developed by the authors with the managerial factor accounted; the consideration of the continuity when changing the stages of strategic management; the compulsory use of the information support to the course as a special system that allows one to monitor constantly the effectiveness of IP and identify opportunities to improve it at the system level, as well as the recommendations to accomplish these possibilities.

Keywords: industrial policy; Arctic Zone of the RF; industrial development; effectiveness; development strategy; effectiveness parameters; effectiveness indicators; information and analytical support

For citation: Moreva E.L., Obolenskaya L.V. Further to the opportunities to elevate the industrial policy' effectiveness in the Arctic Zone of the Russian Federation. *Management sciences*. 2022;12(4):6-19. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-6-19

© Морева Е.Л., Оболенская Л.В., 2022

ВВЕДЕНИЕ

Многочисленные стратегические, геополитические, экономические, экологические и иные вызовы, которые встали сегодня перед российской Арктикой, выдвигают на повестку дня вопрос об экономико-политическом курсе, который позволяет эффективно на них ответить. Его актуальность подчеркнул Президент РФ В. Путин, отметив, что будущее России в значительной степени связано с Арктикой: государство планомерно запускает проекты в разных областях промышленности и других сферах экономики региона и намеревается продолжать эту политику в дальнейшем¹. Оценка эффективности таких усилий, которые сегодня предпринимаются в рамках ПП в Арктической зоне, и определение возможностей повышения их результативности в промышленности, являющихся чрезвычайно важными для дальнейшего развития региона и всей страны, составляют предмет данного исследования.

В ходе работы авторам потребовалось:

- проанализировать имеющиеся теоретические подходы к ПП;
- определить цели, меры и основные условия для оценки эффективности ПП в АЗРФ;
- учитывая их, уточнить основные параметры оценки ПП;
- определить условия, обеспечивающие эффективность курса при смене этапов стратегического управления промышленностью в Арктике;
- выяснить значение информационно-аналитического сопровождения ПП для повышения ее эффективности;
- найти возможности повышения эффективности курса при анализе его практической реализации.

ОБЗОР И АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ

Вопросы ПП уже несколько десятилетий являются предметом внимания ученых — ими проанализированы обстоятельства, вызывающие необходимость такого экономико-политического курса, его цели и средства; сформулированы подходы к определению параметров и показателей оценки ПП.

¹ Инвестиционный портал Арктической зоны России. Путин заявил, что будущее России в значительной степени связано с Арктикой. (онлайн-ресурс). 05.09.2022. URL: <https://arctic-russia.ru/news/putin-zayavil-chto-budushchee-rossii-v-znachitelnoy-stepeni-svyazano-s-arktikoj/>

Многообразие оснований, вызывающих сегодня необходимость совершенствования промышленной политики, раскрыто в работах [1, 2], авторы которых показали, что, в отличие от прошлого века, в настоящее время необходимость в ПП вызвана не только проблемами несовершенства структуры экономики и ее невысокой инновационной активностью, но и другими причинами, среди которых — потребности в обеспечении стратегической независимости национальных экономик; форсировании их цифровой трансформации; обеспечении баланса уровней развития экономических регионов; адекватном реагировании на глобальные финансовые кризисы, пандемию, экологические и иные вызовы.

Их растущее многообразие обуславливает появление все новых трактовок ПП, ее направлений и подходов к ее оценке. Если раньше промышленную политику сводили к комплексу мероприятий по регулированию работы рынков, формированию условий роста и повышению конкурентоспособности экономики, то в настоящее время к ее функционалу относятся также изменение промышленной структуры на основе укрепления секторов с высокой добавленной стоимостью, поддержка новых и модернизация традиционных производств, мобилизация потенциала сетевых форм хозяйственной организации на основе цифровых технологий и др. [3, 4].

Рост числа целей и задач ПП сопровождается уточнением других составляющих системы государственного управления, позволяющих реализовать назначение курса и обеспечить его эффективность [5], к которым относят базовые (или «рамочные») условия, необходимые для успешного осуществления курса, а также меры по достижению поставленных целей.

Первые касаются рынков труда и капитала, национальных правовых институтов, а также основных субъектов ПП [6, 7]. Вторые — налоговых и финансовых инструментов (государственных субсидий, гарантий и др.), а также действий организационного характера: целевой государственной поддержки науки, стимулирования развития отдельных секторов и территорий, повышения их инвестиционной активности, экспорта и др. [8, 9].

Помимо взаимного соответствия целей, базовых условий и мер для эффективной ПП, в современной литературе отмечают важность учета следующих обстоятельств:

- четкого определения объекта ПП — например, высокопроизводительного сектора, бизнеса определенного типа, конкретной (конкретных) отрасли (отраслей) и т.д.;

- последовательности при разработке и проведении ПП определенного типа (горизонтальной, целевой, комбинированной; долго- и/или краткосрочной и т.д.);

- сбалансированности между собой мер ПП;

- изменения положения не только непосредственных адресатов ПП (ее объекта), но и других субъектов пространства (региона, сектора и т.п.), в котором эти адресаты действуют;

- влияния на изменение состояния объекта ПП сил, к ней не относящихся;

- соотношения эффектов ПП на разных агрегатных уровнях (макро-, мезо- и микроуровнях);

- информационного обеспечения ПП, в том числе из разных источников: целевых (например, отчетов об исполнении запланированных мероприятий) и других (корпоративной отчетности, правовых баз данных, статистических справочников и т.п.) [10–13].

Указанные аспекты, которые иногда объединяют термином «управленческий фактор», существенно дополняют спектр традиционных подходов к оценке эффективности промышленной политики.

Ее качественные параметры принято сводить к изменениям экономической структуры (структурный подход) либо условий (качества) жизни и воспроизводства населения (комплексный подход)² [14], а количественные связывают с наборами финансово-экономических показателей (индексами промышленного производства и/или его обрабатывающего сектора, производительности труда, инвестиционной активности, числом инвестпроектов, создаваемых рабочих мест и др.) или добавляют к ним индикаторы устойчивости, экологичности и т.д.

Несмотря на различия в составе применяемых наборов метрических показателей, для их расчета применяются одни и те же методики. Наиболее распространенными являются фиксирование набора индикаторов и их целевых значений для сопоставления с ними фактических результатов; определение отклонений значений показателей

от средней и их ранжирование; утверждение специальных методик расчета и др. [15, 16].

Перечень приведенных параметров и показателей ПП существенно расширяется с учетом управленческого фактора. С одной стороны, это открывает новые возможности повышения эффективности курса, а с другой — значительно усложняет работу с ними из-за увеличения объемов обрабатываемой информации.

Возможности, позволяющие избежать подобных затруднений, сегодня связывают с применением цифровых технологий, способных обрабатывать большие массивы данных и упрощать расчеты по различным методикам. Они также позволяют удешевить эти процессы и повысить их точность. Вместе с тем эксперты признают, что пока ни в теории, ни на практике четкой и ясной модели реализации таких цифровых возможностей не сложилось [17].

В русле и развитие поднятой проблематики ПП изучают применительно к Арктике — чаще всего ее исследуют в арктических странах и странах — наблюдателях Арктического совета³. В большинстве из них, однако, фокус обращен к научно-исследовательским, инфраструктурным, экологическим и культурно-цивилизационным аспектам курса [18]. В России же внимание все более уделяется социально-экономическим сторонам ПП [19, 20].

Учитывая колоссальный производственный потенциал АЗРФ, отечественные исследователи обращаются к различным сторонам ПП в регионе для развития новых типов производств и экосистем; запуска масштабных проектов с участием государства, в том числе в условиях изменяющейся внешней среды (санкций и др.); мобилизации возможностей передовых технологий, в том числе цифровых, для повышения устойчивости и эффективности экономики [21, 22].

Созданные теоретические заделы составили основу исследования промышленной политики в одноименном секторе для определения возможностей повысить ее эффективность.

МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

Исследование курса проведено на основе комплексного использования общенаучных методов:

² UNIDO. Industrial Development Report 2020 г. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-11/UNIDO_IDR_2020-MainReport_overview.pdf

³ Перечень стран — наблюдателей Арктического совета. URL: <https://www.arctic-council.org/ru/about/observers/>

анализа и синтеза, логического метода, компаративного, контент-анализа и др.

В условиях ограниченности доступных первичных источников данных о реализации курса большое внимание уделялось вторичным источникам информации: научной литературе, медиаизданиям, а также нормативным документам по вопросам социально-экономической политики РФ в Арктике. Последние свидетельствовали об обстоятельной разработке ПП на федеральном уровне, что позволило опираться на них как на исходные для оценки курса и определения возможностей повышения его эффективности.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

1. Анализ документов, регламентирующих социально-экономическую политику в АЗРФ: Указа Президента РФ от 05.03.2020 № 164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года» (далее — Основы арктической политики); Указа Президента Российской Федерации от 26.10.2020 № 645 «О стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» (далее — Стратегия развития АЗРФ); Постановления Правительства Российской Федерации от 30.03.2021 № 484 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» (далее — Госпрограмма АЗРФ); распоряжения Правительства Российской Федерации № 996-р от 15.04.2021 «Единый план мероприятий по реализации Основ государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года и Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» (далее — Единый план) — позволил определить основные цели и задачи⁴, условия и меры ПП в регионе, взаимное соответствие которых обеспечивает принципиальную возможность провести эффективный курс⁵.

⁴ Поскольку в официальных документах термины цели и задачи часто имеют сходное содержание, а также учитывая относительный характер различий между ними, в последующем авторы также употребляли их как синонимичные.

⁵ Указ Президента РФ от 05.03.2020 № 164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45255>; Указ Президента Российской Федерации от 26.10.2020 № 645 «О стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года». URL: <https://base.garant.ru/74810556/>; постановление Правительства Российской Федерации от 30.03.2021 № 484 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»». URL: <https://base.garant.ru/400534977/>; распоряжение Правительства Российской Федерации № 996-р от 15.04.2021 «Единый план мероприятий по реализации Основ государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года и Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/603336627>.

К его основным задачам относились:

- обеспечение устойчивого роста и развития промышленности, создание привлекательных условий для предпринимательства и наращивания его инвестиций, укрепление сотрудничества государства и бизнеса (при сохранении госконтроля над совместными стратегическими проектами);
- совершенствование комплексного развития сектора, в том числе на основе улучшения его инфраструктурного и кадрового обеспечения.

Эти общие задачи развития всей промышленности дополняли специальные, установленные для отдельных отраслей и областей.

В добывающих отраслях, связанных с углеводородным сырьем и твердыми полезными ископаемыми, предусматривалось переходить к более качественному освоению месторождений: наращивать поисковые работы, увеличивать коэффициенты извлечения нефти и газа, глубину переработки нефти и др.

Для подъема секторов, связанных с освоением водных биологических ресурсов, были поставлены задачи создания условий для повышения их эффективности, роста производства продукции с высокой добавленной стоимостью.

Для совершенствования производств лесной промышленности предполагалось переориентировать их на углубленную переработку леса, улучшить инфраструктуру отрасли и интенсифицировать лесовосстановление.

Для пространственного развития промышленности планировалось осваивать арктический шельф, интенсифицировать взаимодействие между АЗРФ и другими регионами России.

Ряд задач касался инфраструктурного обеспечения сектора: развития транспортных ком-

плексов на период до 2035 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45255>; Указ Президента Российской Федерации от 26.10.2020 № 645 «О стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года». URL: <https://base.garant.ru/74810556/>; постановление Правительства Российской Федерации от 30.03.2021 № 484 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»». URL: <https://base.garant.ru/400534977/>; распоряжение Правительства Российской Федерации № 996-р от 15.04.2021 «Единый план мероприятий по реализации Основ государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года и Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/603336627>.

муникаций, связи, науки и технологий, экологии, безопасности и др.

Возможности реализовать все вышеперечисленное предусматривали базовые условия ПП⁶:

- при общем руководстве Президента РФ, деятельность федеральных органов исполнительной власти и субъектов РФ по осуществлению регионального курса ПП и его мониторинг координировала Государственная комиссия по вопросам развития Арктики;
- в институциональном плане промышленное развитие обеспечивали правовая сфера, основные звенья системы управления; а также информационное сопровождение, в том числе статистическое и аналитическое;
- финансовыми источниками ПП служили средства бюджетной системы РФ, в том числе Госпрограммы АЗРФ, а также внебюджетные источники.

Задачам и базовым условиям ПП соответствовали ее меры, встроенные в общий комплекс инструментов всей арктической политики. На основе его анализа были выделены меры для развития промышленности. Сгруппированные по основным направлениям использования, они представлены в *табл. 1*.

Приведенные данные показывают, что предусмотренные меры промышленной политики позволяли решать ее задачи и в этом плане обеспечивали принципиальную возможность эффективной реализации курса.

2. Определение основных параметров и метрик ПП с учетом управленческого фактора позволило существенно дополнить и откорректировать показатели эффективности арктической политики из официальных документов, выявлять новые возможности повышения результативности курса.

Выделение качественных параметров ПП, к числу которых относились благосостояние и качество жизни занятых в промышленности; конкурентоспособность последней, ее инновационность, устойчивый рост, интеграция в национальную экономику, обеспеченность инфраструктурой; пространственное (в том числе трансграничное) развитие, опиралось на результаты анализа задач курса.

⁶ Указ Президента РФ от 05.03.2020 № 164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45255>

При определении количественных параметров и показателей учитывались факторы эффективности социально-экономической политики по развитию АЗРФ, приведенные в Основах арктической политики⁷. Сгруппированные в соответствии с основными объектами ПП, они представлены в *табл. 2*.

Анализ содержания показателей правого столбца *табл. 2* показал, что оно не отражает количественные аспекты многих параметров качества ПП в Арктической зоне — например, качества жизни, конкурентоспособности, устойчивости и др. Также содержание не дает представление о назначении ПП изменять ее объект и не учитывает управленческий фактор. Ликвидация этих пробелов требует замены выделенных индикаторов на соответствующие природные показатели и их дополнения другими, позволяющими количественно оценить качественные характеристики и управленческие аспекты курса (например, соотношение влияния на изменение объектов ПП государства и других социально-экономических субъектов и сил; изменение положения в регионе разных промышленных секторов в процессе реализации ПП и др.).

Решение такой задачи требует масштабных исследований и разработок, в том числе с применением цифровых технологий, а также организационных усилий по внедрению вновь создаваемой системы в процессы управления. Возможность таких действий, однако, фактически предусматривалась в документах о ПП: в них отмечалась необходимость создания единой информационно-аналитической и статистической системы управления развитием АЗРФ. Учет предложенного выше подхода при формировании и использовании показателей эффективности ПП позволяет контролировать важные аспекты курса, которые без этого не принимались во внимание, своевременно выявлять его недостатки и определять возможности и пути повышения его результативности.

3. Возможности обеспечить и/или улучшить эффективность ПП открываются при рассмотрении условий, необходимых для эффективной смены ее этапов. Перспективы успешного курса могут остаться нереализованными даже при соблюдении указанных ранее замечаний из-за того, что

⁷ Указ Президента РФ от 05.03.2020 № 164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45255>

Таблица 1 / Table 1

Основные группы мер по реализации задач ПП в АЗРФ / The main groups of measures to implement the tasks of the IP in the Arctic Zone of the Russian Federation

Направления / Directions	Основное содержание мер / The main content of the measures
ПРОМЫШЛЕННЫЙ СЕКТОР В ЦЕЛОМ	
РОСТ И РАЗВИТИЕ	Внедрение в АЗРФ специального экономического режима; адаптация сектора и инфраструктуры региона к изменениям климата; развитие системы антикризисного управления в рамках единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций; обеспечение взаимовыгодного международного сотрудничества в регионе
ИННОВАЦИИ И УСТОЙЧИВОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Господдержка разработкам и внедрению новых функциональных и конструкционных материалов, критически важных для освоения Арктики технологий (включая минимизацию выбросов и/или сбросов загрязняющих веществ); развитие единой системы государственного экологического мониторинга [на базе современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и систем связи]; господдержка индустрии обращения с отходами в АЗРФ; обеспечение радиационной безопасности промышленных объектов, связанных с ядерными технологиями; использование в этих целях результатов реализации Соглашения по укреплению международного арктического научного сотрудничества
РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	Предоставление инвесторам государственной поддержки при их капиталовложениях в промышленность и ее инфраструктуру; упрощение порядка предоставления гражданам земельных участков для промышленного производства; стимулирование использования отечественной промышленной продукции в новых проектах; разработка общих принципов реализации в АЗРФ инвестиционных проектов с участием иностранного капитала; привлечение иностранных инвесторов к участию в промышленных проектах региона
ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ И ТРАНСПОРТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	Интеграция транспортно-логистических услуг в акватории Северного морского пути (СМП) на основе цифровой платформы для мультимодальных перевозок; разработка и внедрение инженерно-технических решений для устойчивого функционирования инфраструктуры при климатических изменениях; строительство и реконструкция местных автодорог; создание трансарктической магистральной подводной волоконно-оптической линии связи с выходом в крупнейшие порты и населенные пункты АЗРФ; развертывание высокоэллиптической космической системы, обеспечивающей гидрометеорологические данные высокого разрешения полярному региону
КАДРОВАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА	<p>Развитие сети профессиональных образовательных организаций (в том числе по стандартам «Ворлдскиллс»)» совместно с крупными и средними предприятиями; приведение системы основных профессиональных образовательных программ и приема на бюджетные места образовательных организаций АЗРФ в соответствие с прогнозной потребностью в квалифицированных кадрах; поддержка программ развития организаций высшего образования и их интеграции с промышленными предприятиями; разработка и реализация совместно с зарубежными организациями профессиональных образовательных программ по развитию и освоению Арктики</p> <p>Определение системы социальных гарантий работающим в промышленности АЗРФ гражданам; создание системы господдержки завоза жизненно необходимых товаров в связанные с промышленностью отдаленные населенные пункты; разработка схем оптимального размещения социальной инфраструктуры промышленности и ее модернизация; господдержка культурному развитию работников промышленных предприятий</p>
МЕЖОТРАСЛЕВЫЕ СВЯЗИ	Привлечение промышленных предприятий к обустройству портов и портопунктов СМП и других акваторий для роста судоходства в АЗРФ, развитию и строительству (реконструкции) аэропортовых комплексов, пограничных пунктов пропуска; научно-исследовательского флота РФ; арктических комплексных аварийно-спасательных центров и их материально-технического обеспечения

Окончание таблицы 1 / Table 1 (continued)

Направления / Directions	Основное содержание мер / The main content of the measures
ОТДЕЛЬНЫЕ ПРОМЫШЛЕННЫЕ СЕКТОРА	
ДОБЫВАЮЩИЕ ОТРАСЛИ, СВЯЗАННЫЕ С УГЛЕВОДОРОДНЫМ СЫРЬЕМ И ТВЕРДЫМИ ПОЛЕЗНЫМИ ИСКОПАЕМЫМИ	Разработка и реализация программы геологического изучения АЗРФ, господдержка созданию и развитию технологий освоения нефтяных и газовых месторождений, производства СПГ и др. видов топлива; меры по предотвращению негативных экологических последствий при промышленном освоении природных ресурсов; развитие государством единой системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций, в том числе разливов нефти и нефтепродуктов в транспортных коридорах; меры по расширению использования СПГ на транспорте (морском и речном) и для энергообеспечения населенных пунктов
ЭНЕРГЕТИКА, ПРОИЗВОДСТВО СРЕДСТВ СВЯЗИ	Разработка и реализация механизма господдержки проектов повышения эффективности генерации электроэнергии на базе СПГ, возобновляемых источников энергии и местного топлива на изолированных и труднодоступных территориях; обеспечение мобильными источниками энергоснабжения и средствами связи малочисленных народов в местах их традиционных хозяйственной деятельности и проживания; обеспечение рационального использования попутного нефтяного газа для минимизации его сжигания; предупреждение преступлений на предприятиях топливно-энергетического комплекса
ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Господдержка созданию/модернизации рыбоперерабатывающих комплексов
ЛЕСНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Разработка механизма государственной поддержки развитию глубокой переработки лесных ресурсов
ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	
ОСВОЕНИЕ КОНТИНЕНТАЛЬНОГО ШЕЛЬФА	Подготовка материалов для обоснования внешней границы континентального шельфа; создание и развитие новой модели реализации экономических проектов на континентальном шельфе с участием частных инвесторов
МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ	Строительство универсальных атомных ледоколов и иного типа судов для использования в Арктике, в том числе разработка и утверждение программы строительства судов для перевозок между морскими и речными портами в АЗРФ; поддержка строительства в РФ круизных судов арктического ледового класса; совершенствование механизмов субсидирования магистральных, межрегиональных и местных (внутрирегиональных) авиаперевозок, в том числе в Арктику и из нее

Источник / Source: составлено авторами на основании Стратегии развития АЗРФ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74710556/> / compiled by the authors based on the Development Strategy of the Arctic Zone of the Russian Federation. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74710556/>

Примечание / Note: ^a – Ворлдскиллс (от англ. WorldSkills) – международное общественное движение с миссией создания условий для лиц, стремящихся к профессиональной самореализации. URL: <http://worldskillsrussia.org/worldskills/> / WorldSkills / ^a – WorldSkills – an international social movement with the mission of creating conditions for people striving for professional self-realization. URL: <http://worldskillsrussia.org/worldskills/>.

на отдельных этапах стратегического управления промышленностью в ней не предусматривалось формирования качеств, достаточных для адекватной (ожидаемой) реакции предприятий на воздействие мер следующего этапа.

Так, например, основные задачи первого из трех этапов принятой для реализации ПП Стратегии развития АЗРФ (2020–2024, 2025–2030 и 2031–2035 гг.) касались создания инфраструктурных основ будущего индустриального развития: его нормативно-

правового обеспечения; совершенствования транспорта, инфраструктуры, судостроения и систем связи; модернизации социальной инфраструктуры, научного и кадрового обеспечения потребностей промышленности и т.д.

Эти важные и нужные действия, однако, не означали, что только благодаря им следующим шагом в действиях промышленников станет активное внедрение новой техники, проведение инноваций, освоение возможностей круглогодичного судоход-

Таблица 2 / Table 2

Основные показатели эффективности арктической политики РФ и соответствующие им количественные характеристики ПП / The key indicators of the effectiveness of the Arctic policy of the Russian Federation and the corresponding quantitative characteristics

Основные показатели эффективности политики РФ в Арктике (ОПЭ) / The key effectiveness indicators (KEI) of the Arctic policy of the RF	Показатели количественных параметров ПП в АЗРФ, выделенные на основе показателей ОПЭ / Indicators of quantitative parameters of the IP in AZRF based on the KEI
Региональная экономика в целом	Промышленность в целом
Доля валового регионального продукта АЗРФ в суммарном ВРП субъектов Российской Федерации ^а	Доля отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами промышленных предприятий региона в их общем объеме по всем регионам РФ
Важнейшие сектора экономики АЗРФ	Отрасли и инфраструктура
Доля добытых в регионе нефти и природного газа в их общей национальной добыче ^б	То же, что и в ячейке слева
Объем перевозок грузов в акватории СМП (пункт «о» ОПЭ) ^с	Коэффициенты мультипликации перевозок грузов в акватории СМП к промышленному производству региона и увеличения этого производства к объемам перевозимых грузов по СМП
Человеческие ресурсы	Человеческие ресурсы
Средняя заработная плата занятых в организациях АЗРФ (пункт «д» ОПЭ) ^д	Средняя зарплата в промышленности АЗРФ
Уровень безработицы в АЗРФ (пункт «в» ОПЭ) ^е	Уровень безработицы в промышленном секторе АЗРФ
Социально-экономическая структура	Промышленная структура
Доля добавленной стоимости высокотехнологичных и наукоемких отраслей промышленности АЗРФ в валовом региональном продукте (пункт «з» ОПЭ) ^ф	То же, что и в ячейке слева
Доля внутренних затрат организаций АЗРФ на НИОКР и технологические инновации в общенациональных объемах соответствующих затрат (пункт «к» ОПЭ) ^г	Доля внутренних затрат промышленных предприятий на НИОКР и технологические инновации в общенациональных объемах соответствующих затрат
Доля инвестиций в основной капитал для охраны и рационального использования природных ресурсов в их общенациональных объемах (пункт «л» ОПЭ) ^з	Доля инвестиций в основной капитал промышленных предприятий для охраны и рационального использования природных ресурсов в их общенациональных объемах
Доля домохозяйств с широкополосным доступом к интернету в их общем числе в АЗРФ (пункт «е») ^и	Доля промышленных объектов АЗРФ, использующих широкополосный доступ к интернету, в их общенациональном количестве
Инвестиции в экономику региона	Инвестиции в промышленность
Доля региона по инвестициям в основной капитал в суммарных капиталовложениях страны (пункт «и») ^к	Доля инвестиций в основной капитал арктической промышленности в суммарных капиталовложениях промышленности страны
Количество рабочих мест на новых предприятиях АЗРФ (пункт «г») ^л	Количество рабочих мест на новых промышленных предприятиях
Коэффициент миграционного прироста населения АЗРФ (пункт «б») ^м	Коэффициент миграционного прироста работников промышленных предприятий АЗРФ

Источник / Source: составлено авторами на основании Основ арктической политики. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45255/> compiled by the authors based on "On the Fundamentals of the State policy of the Russian Federation in the Arctic for the period up to 2035" URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45255/>.

Примечание / Note: ^а – пункт «ж»; URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45255/>; ^б – там же, пункты «м» и «н»; ^с – там же, пункт «о»; ^д – там же, пункт «д»; ^е – там же, пункт «в»; ^ф – там же, пункт «з»; ^г – там же, пункт «к»; ^з – там же, пункт «л»; ^и – там же, пункт «е»; ^к – там же, пункт «и»; ^л – там же, пункт «г»; ^м – там же, пункт «б» / ^а – item "ж"; URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45255/> ^б – Ibid., paragraphs "м" and "н"; ^с – Ibid., paragraph "о"; ^д – Ibid., paragraph "д"; ^е – Ibid., paragraph "в"; ^ф – Ibid., point "з"; ^г – Ibid., paragraph "к"; ^з – Ibid., paragraph "л"; ^и – Ibid., paragraph "е"; ^к – Ibid., paragraph "и"; ^л – item, paragraph "б".

ства на СМП, повышение конкурентоспособности. Поэтому среди параметров и показателей ПП на ее отдельных этапах следовало предусмотреть подготовленность ее объектов к переходу на следующий этап. Например, на первом этапе стратегического развития о готовности предприятий к переходу на следующий могло свидетельствовать формирование у них способностей и нацеленности на технологическое обновление и инновации, активизация и изменение способов работы с внешней средой, переход на новые бизнес-модели и т.п.

Конкретизировать показатели появления у объектов ПП новых качеств позволяли имеющиеся специальные инструменты управления: карты причинно-следственных связей в работе организаций (от англ. causal maps), схемы механизмов принятия решений и др.

4. Важные перспективы повысить эффективность ПП в АЗРФ открывает наличие системы ее информационно-аналитического обеспечения, при отсутствии которой (или без доступа к ней) сведений о курсе и состоянии его объекта в открытых источниках недостаточно для того, чтобы взвешенно оценить ПП и на системном уровне выявить возможности повышения ее эффективности.

С одной стороны, материалы совещаний, форумов и иных тематических мероприятий указывают на рост промышленной активности в Арктике, увеличение числа реализуемых в ней коммерческих проектов, в том числе с участием государства (табл. 3).

Представленная в табл. 3 повышательная динамика инвестиционной активности в АЗРФ сопровождается созданием в индустриальном секторе новых рабочих мест (весной 2022 г. их было около 30 тыс., а к 2030 г. это число может стать 110 тыс. и более), улучшением структуры его финансирования, привлечением частных инвесторов. Соотношение бюджетных и частных инвестиций в проекты оценивается в пропорции 1:15, т.е. на каждый рубль государственных ресурсов коммерсанты вкладывают 15 руб. собственных средств. При этом период окупаемости бюджетных вложений составляет 4 года. В результате к 2035 г. прирост валового продукта АЗРФ ожидают в размере более 30 трлн руб., а налоговых поступлений — 13 трлн руб.⁸ [8].

⁸ Материалы Совещания по вопросам развития Арктической зоны. 13.04.2022. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/68188>

Усиление проектной деятельности связывают со специальными режимами поддержки предпринимательства в регионе, к числу наиболее значимых из которых относится создание Арктической зоны РФ с федеральными, региональными и муниципальными налоговыми льготами и административными преференциями для инвесторов, территорий опережающего социально-экономического развития, специального административного района, режима «Свободный порт Владивосток». Сегодня ими пользуются компании практически всех представленных в Арктике секторов промышленности для освоения новых месторождений, создания перерабатывающих предприятий и других объектов.

Активизации предпринимательства служат также такие меры ПП, как разного рода форумы, ярмарки и другие публичные мероприятия. Так, на недавнем XI Международном форуме «Арктика: настоящее и будущее» «Норникель» и управляющая компания АЗРФ АО «Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики» заключили соглашение о взаимодействии при осуществлении целого ряда инвестпроектов на территории Красноярского края и Мурманской области⁹.

С другой стороны, приведенных данных недостаточно для однозначного признания эффективности курса.

Информация по проектной активности требует дополнительных сведений об окупаемости коммерческих инвестиций, их доходности, рисках и др., а оценка других видов промышленной деятельности — о товарной конъюнктуре, структуре рынков и затрат, положении разных типов бизнеса, их динамике и др. Отсутствие этих данных в системном виде не позволяет сопоставить разработанную ПП с ее влиянием на фактическое развитие промышленности.

Сходные проблемы встают и при оценке финансирования курса. Так, без специального аналитического комментария не ясны причины исполнения Программы АЗРФ на уровне 14,5% в I квартале 2022 г. и 1,4% — в I квартале 2021 г. (по открытой части сводной росписи с изменениями) и программы «Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений», 5,8 и 39,5%

⁹ Материалы XI Международного форума «Арктика: настоящее и будущее». URL: <http://www.forumarctic.com/conf2021/about/>

Таблица 3 / Table 3

**Некоторые характеристики приоритетных инвестиционных проектов с участием государства /
Some characteristics of the priority investment projects with the state participation**

Характеристики / Specifications	Декабрь 2021 г. / December, 2021	Апрель 2022 г. / April, 2022
Число приоритетных инвестиционных проектов с участием государства	338	460
Общий объем вложений	1,1 трлн руб.	1,3 трлн руб.
Доля в общем числе проектов, запланированных к заключению на период до 2030 г.	Более 18%	Более 25%

Источник / Source: составлено авторами по материалам Совещания по вопросам развития Арктической зоны. 13.04.2022. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/68188>; [8] / compiled by the authors based on Meeting on the problems of the Arctic Zone development. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/68188>; [8].

соответственно¹⁰. А без дополнительных пояснений судить о таких действиях и искать возможности исправления ситуации невозможно.

Вместе с тем на необходимость подобных шагов и потребность выбора соответствующей информационно-аналитической системы настойчиво указывают документы проводимых совещаний и иных мероприятий по вопросам АЗРФ. Например, материалы апрельского совещания в Кремле по вопросам Арктики свидетельствуют о неполном использовании имеющихся финансовых инструментов стимулирования предпринимательской активности, недостаточном привлечении к приоритетным инвестпроектам субъектов малого и среднего бизнеса и о других недостатках региональной ПП¹¹. Их преодоление связывают с обращением к апробированным уже инструментам в виде «Фабрики проектного финансирования», льготирования компаний региона как резидентов режима АЗРФ; финансирования арктических проектов из средств Фонда национального благосостояния, компенсации малому и среднему бизнесу до половины процентной ставки по кредитам на поставки товаров, работ и услуг по приоритетным направлениям из средств федерального бюджета и др.

На возможности применения других мер ПП для повышения ее эффективности, как то совершенствования координации разных направлений промышлен-

ленного развития и формирования на этой основе межотраслевых комплексов, целенаправленного улучшения некоторых условий работы добывающих отраслей и промышленной инфраструктуры региона указано в материалах заседаний Государственной комиссии по вопросам развития Арктики¹².

Характерно, что в обоих случаях проблемы, связанные с недостаточностью выявленных возможностей достижения поставленных целей, целесообразностью их дополнения другими инструментами или, напротив, переориентацией на решение других задач курса, остаются нерешенными. Потребность в их преодолении еще раз подтверждает важность соответствующей информационно-аналитической системы, которая позволяет не только разрабатывать курс, но и контролировать его реализацию, выявлять системные возможности повышения его эффективности. Учитывая масштабность и сложность такого объекта, при его разработке и использовании целесообразно применять цифровые технологии. Принимая во внимание новизну этого процесса, его организацию имеет смысл сделать предметом специальных исследований, позволяющих полнее определять возможности повышения эффективности ПП в АЗРФ.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволило выполнить задачи и достичь цели работы.

Анализ научной литературы по вопросам ПП показал состоятельность поисков возможностей повышения эффективности курса в АЗРФ на осно-

¹⁰ Счетная палата Российской Федерации. Опердоклад за I квартал 2022 г. С. 49, 53. URL: <https://ach.gov.ru/audit/I-quarter-2022>

¹¹ Перечень поручений по итогам Совещания по вопросу развития Арктической зоны Российской Федерации. 22.05.2022. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/68462>

¹² Государственная комиссия по вопросам развития Арктики. URL: <https://arctic.gov.ru/documents/>

ве анализа взаимного соответствия его основных элементов с учетом управленческого фактора.

Подход к промышленной политике в АЗ как органической составляющей курса на социально-экономическое развитие региона позволил использовать обеспечивающие его документы для определения основных элементов ПП: ее целей, мер и базовых условий реализации; их изучение на предмет взаимного соответствия показало, что в целом они согласованы друг с другом и в принципе позволяют достигать его целей.

Разработанный подход к определению количественных показателей курса с учетом управленческого фактора заложил основу для уточнения оценки эффективности ПП и конкретизации направлений поисков путей ее улучшения. Анализ отдельных этапов, ПП предусмотренных в Стратегии развития АЗРФ, показал, что их результаты не предусматривают оценки условий, достаточных для успешного перехода с одного этапа к последующему. Это чревато неэффективностью всего курса и требует учета этих условий. Для облегчения решения данной задачи их следует включить в специальную статистическую и информационно-аналитическую систему для управления промышленным развитием региона, предусмотренную в официальных документах по ПП.

В настоящее время доступ к ее данным отсутствует. Это не позволяет оценить ее и воспользоваться ею для комплексного выявления возможностей

повысить эффективность действующей ПП. Между тем анализ информации о ПП АЗРФ из источников, не относящихся к упомянутой выше системе, свидетельствует о наличии таких возможностей. Это подтверждает важность указанной системы и актуальность доступа к работе с ней для поиска путей оптимизации ПП.

Авторами были разработаны и применены оригинальные подходы для решения следующих вопросов:

- способ определения ПП в АЗРФ как системы;
- теоретическое обоснование принципиальной возможности эффективной реализации ПП;
- разработка количественных показателей эффективности ПП с учетом управленческого фактора;
- учет преемственности при смене этапов стратегического управления;
- необходимость информационного сопровождения курса в системе, позволяющей постоянно мониторить эффективность ПП и комплексно выявлять возможности ее повышения.

Многие из сделанных в процессе исследования выводов и рекомендаций могут найти практическое применение. Это касается формирования системы качественных и количественных показателей оценки эффективности ПП в целом и на отдельных этапах ее реализации в информационно-аналитической системе управления, расширения доступа к ее данным для определения возможностей повышения эффективности курса и способов их реализации.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситету.

ACKNOWLEDGMENTS

The paper was prepared on the research results carried out at the expense of budget funds within the framework of the government research assignment to the Financial University.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Criscuolo C., Gonne N., Kitazawa K., Lalanne G. An industrial policy framework for OECD countries: Old debates, new perspectives. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. 2022;(127). URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/0002217c-en.pdf?expires=1667729620&id=id&accname=guest&checksum=E 2D 8533F04AFA077275C 1B 0A2A0866D 3>
2. Choi J., Levchenko A. A. The long-term effects of industrial policy. NBER Working Paper. 2021;(29263). URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29263/w29263.pdf
3. Federico G., Foreman-Peck J. European industrial policy: Introduction. In: Foreman-Peck J., Federico G., eds. European industrial policy: The twentieth-century experience. New York: Oxford University Press; 1999:1–17.
4. Criscuolo C., Gonne N., Kitazawa K., Lalanne G. Are industrial policy instruments effective? A review of the evidence in OECD countries. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. 2022;(128). URL:

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/57b3dae2-en.pdf?expires=1667730801&id=id&accname=guest&checksum=40887A7FF5646D943C25FA727F623DBE>

5. Romanova O.A., Kuzmin E.A. Industrial policy strategy: A case of changing national priorities in Russia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020;17:879–888. DOI: 10.37394/23207.2020.17.86
6. Aghion P., Bergeaud A., van Reenen J. The impact of regulation on innovation. NBER Working Paper. 2021;(28381). URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28381/w28381.pdf
7. Akcigit U., Stantcheva S. Taxation and innovation: What do we know? NBER Working Paper. 2020;(27109). URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27109/w27109.pdf
8. Calvino F., DeSantis S., Desnoyers-James I. et al. Closing the Italian digital gap: The role of skills, intangibles and policies. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. 2022;(126). URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/e33c281e-en.pdf?expires=1667732446&id=id&accname=guest&checksum=0930950C12FF42AB9C4F71109C3A51CE>
9. Lane N. The new empirics of industrial policy. *Journal of Industry, Competition and Trade*. 2020;20(2):209–234. DOI: 10.1007/s10842-019-00323-2
10. Huang X., Ge P., Zhou B. Selective industrial policy and capital misallocation: Evidence from the ‘Revitalization Plan for Ten Industries’ in China. *Journal of the Asia Pacific Economy*. 2021. DOI: 10.1080/13547860.2021.2010378
11. Criscuolo C., Martin R., Overman H.G., van Reenen J. Some causal effects of an industrial policy. *American Economic Review*. 2019;109(1):48–85. DOI: 10.1257/aer.20160034
12. Rotemberg M. Equilibrium effects of firm subsidies. *American Economic Review*. 2019;109(10):3475–3513. DOI: 10.1257/aer.20171840
13. Sraer D., Thesmar D. A sufficient statistics approach for aggregating firm-level experiments. NBER Working Paper. 2018;(24208). URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24208/w24208.pdf
14. Smirnova O.P., Averina L.M., Ponomareva A.O. Transformation of industries in the conditions of new technological challenges. *Advances in Systems Science and Applications*. 2020;20(3):36–49. DOI: 10.25728/assa.2020.20.3.851
15. Тоомсалу Л., Толмачева С., Власов А., Чернова В. Детерминанты инноваций на малых и средних предприятиях: европейский и мировой опыт. *Terra Economicus*. 2019;17(2):112–123. DOI: 10.23683/2073-6606-2019-17-2-112-123
16. Смирнова О.П., Пономарёва А.О. Проблемы и перспективы технологической трансформации промышленного комплекса России. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2020;16(9):1674–1697. DOI: 10.24891/ni.16.9.1674
17. Johnstone N., Agrawala S., Cornago E. et al. Using digital technologies to improve the design and enforcement of public policies. OECD Digital Economy Papers. 2019;(274). URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/99b9ba70-en.pdf?expires=1667736491&id=id&accname=guest&checksum=FC98F4E3953519F8BA8D522B0711732D>
18. Schlosser P., Eicken H., Metcalf V., Pfirman S., Murray M.S., Edwards C. The Arctic highlights our failure to act in a rapidly changing world. *Sustainability*. 2022;14(3):1882. DOI: 10.3390/su14031882
18. Pilyasov A. Regional economic development in the Russian Arctic, North and Siberia. *Regional Science Policy & Practice*. 2022;14(1):3–6. DOI: 10.1111/rsp3.12513
19. Петров И.В., Харчилава Х.П., Башков Д.Ю. Потенциал промышленного развития российской Арктики. *Самоуправление*. 2020;2(1):313–317.
20. Меркулина И.А. Оценка эффективности затрат на охрану окружающей среды в арктических регионах. *Экономические науки*. 2020;(192):286–290. DOI: 10.14451/1.192.286
21. Андреева Е.Н. Арктика — управление ресурсопользованием: экзамен на зрелость. *Российский экономический журнал*. 2022;(1):50–77.

REFERENCES

1. Criscuolo C., Gonine N., Kitazawa K., Lalanne G. An industrial policy framework for OECD countries: Old debates, new perspectives. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. 2022;(127). URL:

- <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/0002217c-en.pdf?expires=1667729620&id=id&accname=guest&checksum=E2D8533F04AFA077275C1B0A2A0866D3>
2. Choi J., Levchenko A.A. The long-term effects of industrial policy. NBER Working Paper. 2021;(29263). URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29263/w29263.pdf
 3. Federico G., Foreman-Peck J. European industrial policy: Introduction. In: Foreman-Peck J., Federico G., eds. European industrial policy: The twentieth-century experience. New York: Oxford University Press; 1999:1–17.
 4. Criscuolo C., Gonine N., Kitazawa K., Lalanne G. Are industrial policy instruments effective? A review of the evidence in OECD countries. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. 2022;(128). URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/57b3dae2-en.pdf?expires=1667730801&id=id&accname=guest&checksum=40887A7FF5646D943C25FA727F623DBE>
 5. Romanova O.A., Kuzmin E.A. Industrial policy strategy: A case of changing national priorities in Russia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020;17:879–888. DOI: 10.37394/23207.2020.17.86
 6. Aghion P., Bergeaud A., van Reenen J. The impact of regulation on innovation. NBER Working Paper. 2021;(28381). URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28381/w28381.pdf
 7. Akcigit U., Stantcheva S. Taxation and innovation: What do we know? NBER Working Paper. 2020;(27109). URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27109/w27109.pdf
 8. Calvino F., DeSantis S., Desnoyers-James I. et al. Closing the Italian digital gap: The role of skills, intangibles and policies. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. 2022;(126). URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/e33c281e-en.pdf?expires=1667732446&id=id&accname=guest&checksum=0930950C12FF42AB9C4F71109C3A51CE>
 9. Lane N. The new empirics of industrial policy. *Journal of Industry, Competition and Trade*. 2020;20(2):209–234. DOI: 10.1007/s10842-019-00323-2
 10. Huang X., Ge P., Zhou B. Selective industrial policy and capital misallocation: Evidence from the ‘Revitalization Plan for Ten Industries’ in China. *Journal of the Asia Pacific Economy*. 2021. DOI: 10.1080/13547860.2021.2010378
 11. Criscuolo C., Martin R., Overman H.G., van Reenen J. Some causal effects of an industrial policy. *American Economic Review*. 2019;109(1):48–85. DOI: 10.1257/aer.20160034
 12. Rotemberg M. Equilibrium effects of firm subsidies. *American Economic Review*. 2019;109(10):3475–3513. DOI: 10.1257/aer.20171840
 13. Sraer D., Thesmar D. A sufficient statistics approach for aggregating firm-level experiments. NBER Working Paper. 2018;(24208). URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24208/w24208.pdf
 14. Smirnova O.P., Averina L.M., Ponomareva A.O. Transformation of industries in the conditions of new technological challenges. *Advances in Systems Science and Applications*. 2020;20(3):36–49. DOI: 10.25728/assa.2020.20.3.851
 15. Toomsalu L., Tolmacheva S., Vlasov A., Chernova V. Determinants of innovations in small and medium enterprises: A European and international experience. *Terra Economicus*. 2019;17(2):112–123. DOI: 10.23683/2073-6606-2019-17-2-112-123
 16. Smirnova O.P., Ponomareva A.O. The technological transformation of Russia’s industrial sectors: Difficulties and prospects. *Natsional’nye interesy: priority i bezopasnost’ = National Interests: Priorities and Security*. 2020;16(9):1674–1697. (In Russ.). DOI: 10.24891/ni.16.9.1674
 17. Johnstone N., Agrawala S., Cornago E. et al. Using digital technologies to improve the design and enforcement of public policies. OECD Digital Economy Papers. 2019;(274). URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/99b9ba70-en.pdf?expires=1667736491&id=id&accname=guest&checksum=FC98F4E3953519F8BA8D522B0711732D>
 18. Schlosser P., Eicken H., Metcalf V., Pfirmann S., Murray M.S., Edwards C. The Arctic highlights our failure to act in a rapidly changing world. *Sustainability*. 2022;14(3):1882. DOI: 10.3390/su14031882
 19. Pilyasov A. Regional economic development in the Russian Arctic, North and Siberia. *Regional Science Policy & Practice*. 2022;14(1):3–6. DOI: 10.1111/rsp3.12513
 20. Petrov I.V., Kharchilava Kh.P., Bashkov D. Yu. Industrial development potential of the Russian Arctic. *Samoupravlenie*. 2020;2(1):313–317. (In Russ.).

21. Merkulina I. Assessment of the cost effectiveness of environmental protection in the Arctic regions. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*. 2020;(192):286–290. (In Russ.). DOI: 10.14451/1.192.286
22. Andreeva E.N. The Arctic — natural resource management: A test on maturity. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian Economic Journal*. 2022;(1):50–77. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Евгения Львовна Морева — кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора Института финансово-промышленной политики, Финансовый университет, Москва, Россия

Eugenia L. Moreva — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Deputy Director of the Institute for Financial and Industrial Policy, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-6355-7808>

ELMoreva@fa.ru



Людмила Владиславна Оболенская — кандидат технических наук, ведущий научный сотрудник Института финансово-промышленной политики, Финансовый университет, Москва, Россия

Ludmila V. Obolenskaya — Cand. Sci. (Tech.), Leader research associate of the Institute for Financial and Industrial Policy, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-1016-9171>

LVObolenskaya@fa.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 30.09.2022; после рецензирования 17.10.2022; принята к публикации 03.11.2022.

The article was submitted on 30.09.2022; revised on 17.10.2022 and accepted for publication on 03.11.2022.

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-2022-12-4-20-35
УДК 338.4:620.9(045)
JEL O32, M21, L71, Q35, Q42

Концепция многовекторной диверсификации российской нефтегазовой компании: предпосылки, направления, возможности

К.В. Симонов^а, А.О. Буряченко^б

^а МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия;

^б ООО «Газпром добыча Ямбург», Новый Уренгой, Россия

АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования. Сегодня российские нефтегазовые компании находятся под гнетом целого ряда негативных факторов и обстоятельств, которые пагубно сказываются как на их деятельности, так и на национальной экономике в целом. Все это диктует необходимость тщательного осмысления и проработки сложившейся ситуации для последующего принятия эффективных мер и управленческих решений стратегического характера. **Цель исследования** состоит в формировании концепции и указании новых перспективных направлений диверсификации деятельности российских нефтегазовых компаний. Авторы использовали теоретический инструментарий, сочетающий **методы** дедукции, индукции, аналогии, обобщения и классификации. Применены такие эмпирические подходы, как сравнение, наблюдение и описание. В **результате** работы обобщен опыт и проанализированы ключевые аспекты диверсификации высокотехнологичных российских и зарубежных компаний в контексте экосистемного подхода к построению бизнеса, сформулированы концептуальные принципы и предложена модель управления деятельностью отечественных нефтегазовых предприятий. На примере компании ПАО «Газпром» проведен анализ текущей организационно-экономической деятельности российского нефтегазового предприятия, что позволило выделить основные предпосылки и причины ее диверсификации. С помощью полученных данных обоснованы новые направления диверсификации бизнеса отечественных нефтегазовых компаний из этого сектора, что является важным стратегическим решением, поскольку хозяйственные результаты этих предприятий имеют определяющее значение для экономической устойчивости России.

Ключевые слова: нефтегазовая компания; диверсификация; энергетическая безопасность; экосистема; водород; газогидраты; сжиженный природный газ

Для цитирования: Симонов К.В., Буряченко А.О. Концепция многовекторной диверсификации российской нефтегазовой компании: предпосылки, направления, возможности. *Управленческие науки*. 2022;12(4):20-35. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-20-35

Multi-Vector Diversification Concept for Russian Oil and Gas Company: Prerequisites, Trends, Opportunities

K.V. Simonov^а, A.O. Buriachenko^б

^а Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia;

^б "Gazprom Dobycha Yamburg" LLC, Novy Urengoy, Russia

ABSTRACT

The study's relevance is explained that nowadays, Russian oil and gas companies are under the pressure of some negative factors and circumstances that adversely affect both their activities and the national economy entirely. All this dictates the need for a thorough understanding and elaboration of the current situation for the subsequent adoption of effective measures and management decisions strategic. The purpose of the paper is to form a concept and show new promising areas for diversifying the activities of Russian oil and gas companies. The authors used theoretical tools that combine deduction methods, induction, analogy, generalization, and classification. Also, the authors applied such empirical approaches as comparison, observation, and description. As a result, the work summarized an experience and analyzed key aspects of diversification of high-tech Russian and foreign companies in

© Симонов К.В., Буряченко А.О., 2022

an ecosystem approach to making a business. The authors planned conceptual principles and proposed a model for managing the activities of domestic oil and gas enterprises. There have been carried out the example of PJSC Gazprom, an analysis of the current organizational and economic activities of a Russian oil and gas enterprise, which gave a possibility to identify the main prerequisites and reasons for its diversification. With the help of the data obtained, new trends for the diversification of the business of domestic oil and gas companies from this sector are substantiated. That is an important strategic decision, since the economic results of these enterprises are of decisive importance for the economic stability of Russia.

Keywords: oil & gas company; diversification; energy security; ecosystem; hydrogen; gas hydrates; liquefied natural gas

For citation: Simonov K.V., Buriachenko A.O. Multi-vector diversification concept for Russian oil & gas company: Prerequisites, trends, opportunities. *Management sciences*. 2022;12(4):20-35. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-20-35

АКТУАЛЬНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

В настоящее время работа российских нефтегазовых компаний¹ сопряжена с целым рядом проблем и обстоятельств, пагубно сказывающихся как на их текущих хозяйственных показателях, так и на экономических перспективах этого отечественного промышленного сектора в целом. Помимо ограничения доступа российских предприятий к зарубежным рынкам, инновационным технологиям и заемным средствам, произошла приостановка совместных с иностранными партнерами проектов по освоению новых месторождений и транспортировке углеводородов. Затруднен импорт оборудования и комплектующих. Имеет место заморозка зарубежных активов, уход иностранного капитала и отказ в инвестициях. Негативное влияние оказывает снижение доходов от основной деятельности, связанное как с оттеснением конкурентами, так и с сокращением потребления углеводородов вследствие потепления климата, курса на декарбонизацию экономики, ужесточения международного экологического законодательства и развития альтернативных источников энергии. Нерешенными остаются такие проблемы, как низкая рентабельность освоенных месторождений и малая геологическая изученность новых районов добычи, создание технологий разработки сырьевых запасов арктического шельфа, зависимость от импорта оборудования, высокая налоговая нагрузка и изношенность основных фондов [1].

Принимая во внимание хозяйственную и социальную значимость для России национального

нефтегазового сектора и учитывая его основополагающую роль в деле обеспечения экономической устойчивости страны, необходимо провести тщательное осмысление и проработку обозначенных проблем с последующим оперативным проведением необходимых мероприятий и принятием принципиально новых эффективных мер.

Большое внимание теме диверсификации нефтегазового сектора уделено в целом ряде работ российских [2–4] и зарубежных авторов [5–7]. Однако с каждым днем проблема поиска, обоснования и реализации новых перспективных направлений диверсификации отечественных нефтегазовых компаний приобретает все большую актуальность и остроту, требуя неотложного решения. Именно это определило продолжение разработки данной темы в рамках настоящего аналитического исследования. Его цель — предложить концепцию и выявить стратегические направления развития предприятий отечественного нефтегазового сектора.

Для реализации данной цели рассмотрен ряд задач:

- рассмотрение методических аспектов диверсификации с учетом специфики нефтегазовой отрасли;
- обобщение опыта расширения сферы деятельности международных и российских высокотехнологичных компаний, включая нефтегазовые;
- формирование концептуальных подходов и базовых принципов для диверсификации предприятий отечественного нефтегазового сегмента;
- изучение текущих результатов хозяйственной деятельности российского нефтегазового предприятия в качестве объекта диверсификации;
- выделение и характеристика факторов диверсификации российской нефтегазовой отрасли;
- определение и обоснование новых перспективных направлений диверсификации российских нефтегазовых компаний.

¹ Каталог добывающих нефтегазовых компаний (добыча и разведка нефти и газа). URL: <https://energybase.ru/upstream?ysclid=172d0poqjm621778554> (дата обращения: 15.11.2022).

Авторы поставили три ключевых исследовательских вопроса.

1. В чем состоят концептуальные принципы диверсификации в России?

2. Что служит причинами и предпосылками диверсификации национальных нефтегазовых компаний?

3. По каким новым направлениям следует ее проводить в отечественной нефтегазовой отрасли?

ОБЗОР ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Диверсификация как долгосрочная стратегия современного бизнеса

Каждое крупное предприятие периодически нуждается в расширении и последующем смещении своего стратегического фокуса, что влечет за собой перераспределение средств и активов в пользу новых направлений деятельности с учетом развития общей экономической ситуации, технологических достижений, конъюнктурных соображений, «подвижек» рынков и изменений среды бизнеса. Такой перевод деятельности в новые области принято обозначать термином «диверсификация» и подразумевать под ним одну из возможных стратегий развития бизнеса, разворот предприятия в сторону выпуска актуальной, конкурентоспособной и востребованной рынком продукции [8].

Опыт диверсификации высокотехнологичных российских компаний и экосистемный подход

Успешная диверсификация российских компаний-гигантов, включая «Сбербанк» и «Яндекс», во многом связана с созданием экосистем² [9]. Экосистема «Сбербанка» (Сбера) — это разветвленная сеть более чем из 40 предприятий, которые помогают клиентам оптимальным образом решать самые разнообразные текущие вопросы и задачи. В ней представлены сервисы практически из всех областей: медицина (СберЗдоровье), доставка еды и продуктов питания (СберМаркет и DeliveryClub), операции с недвижимостью (ДомКлик), мобиль-

² Экосистема бизнеса — это сеть, объединяющая игроков различных рынков, которые предоставляют потребителям комплексные ценностные предложения на основе модульных решений с гибкими возможностями компоновки. Экосистемный подход стирает границы между предприятиями и отраслями.

ные телекоммуникации (СберМобайл), поиск вакансий и сотрудников (Работа.ру), создание «умной» среды, облачные сервисы, хранение данных (VisionLabs, ЦРТ, SberCloud³) [10]. Сбер развивает и несколько бизнес-направлений: производство «умных» устройств (SberDevices), логистические услуги (СберЛогистика), ФудТех-платформа (SberFood), комплексные решения в категориях «товары», «авто», «недвижимость», «работа», «услуги» и др. (Классифайд).

Компания «Яндекс» является первопроходцем в онлайн-решении повседневных задач клиентов. В 2010 г. в ее портфеле уже было около 50 специализированных сервисов, а сегодня их число перевалило за 120. В прошлом году Яндекс запустил несколько экосистемных проектов. В их числе Яндекс.Про (Таксометр) — приложение для самозанятых, которые могут оказывать услуги водителя такси или курьера на своем транспортном средстве; и Яндекс Go — сервис, который помогает осуществлять перемещения по городу, реализуя функционал такси, каршеринга, доставки еды, курьерской службы, расписания наземного транспорта [11].

Экосистема «Сбербанка» развивалась за счет средств, получаемых от основной деятельности компании — банковского дела, а Яндекса — финансировались из средств, которые приносит его ведущие продукты — поисковый механизм и реклама [12]. Сегодня «Сбербанк» и «Яндекс» — это высокотехнологичные транснациональные компании, в сферу интересов которых входят абсолютно разные направления бизнеса, связанные между собой экосистемным подходом.

Примеры диверсификации иностранных нефтегазовых компаний

Диверсификация деятельности зарубежных нефтегазовых предприятий осуществляется в целях поиска эффективных методов управления рисками и снижения влияния негативных факторов. Ее базовые направления: *диверсификация рынков сбыта, закупочной деятельности, логистики и бизнеса*. Последняя основана на развитии новых видов деятельности — как связанных, так и абсолютно не имеющих ничего общего с основным профилем и специализацией компаний. Крупные игроки нефтегазового рынка движутся в этом направлении.

³ Входили в бизнес-экосистему Сбера до мая 2022 г.

Таблица 1 / Table 1

Проведение ведущими нефтегазовыми компаниями работ по созданию возобновляемых источников энергии / Activities of leading oil & gas companies on creating renewable energy sources (RES)

Название компании (страновая принадлежность) / Company name (country affiliation)	Тип продвигаемого ВИЭ / Type of RES being promoted					Покупка ВИЭ активов / Purchase of RES assets	Источник / Source
	Солнце / Sun	Ветер / Wind	Биотопливо / Biofuel	Водород / Hydrogen	Геотермальный / Geothermal		
Saudi Aramco (Саудовская Аравия)	+	-	-	-	-	Да	https://www.aramco.com
Exxon Mobil Corporation (США)	-	-	+	+	-	Да	https://corporate.exxonmobil.com
Shell (Великобритания-Нидерланды)	+	+	+	+	-	Да	https://www.shell.com
TotalEnergies SE (Франция)	+	-	+	-	-	Да	https://totalenergies.com
StatOil ASA (Норвегия)		+		-	-	Да	http://www.norge.ru/staoil_geninfo
PetroChina (Китай)				-	+	Нет	http://www.petrochina.co.id/SitePages/Home.aspx
Qatar Petroleum (Катар)	+	-	-	-	-	Нет	https://www.qatargas.com
Eni (Италия)	+	+	+	-	-	Да	https://www.eni.com/en-IT/home.html

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

Например, они расширяют свое присутствие в сегменте возобновляемых источников энергии (ВИЭ), создавая соответствующие дочерние структуры и частично избавляясь от своих нефтегазовых активов (табл. 1) [13, 14]. Так компанией Shell в 2017 г. их было продано на сумму более чем 4 млрд долл. США. Сегодня 12% осуществляемых нефтегазовыми компаниями инвестиций приходится на ВИЭ, но предприятия активно «сдвигаются» в сторону прочих непрофильных проектов.

Например, французская компания *TotalEnergies* (четвертая по объему добычи в мире) за 224 млн долл. США приобрела компанию *Lampiris*, третьего по величине поставщика природного газа в Бельгии, а также еще и производителя «зеленой» энергии и провайдера целого ряда услуг, таких как обслуживание котлов, теплоизоляция, снабжение «умными» термостатами, поставки пеллетов для отопления и др.⁴. Помимо этого,

⁴ Total купит бельгийского поставщика экологически чистой энергии Lampiris. De Standaard. URL: <https://neftegaz>.

TotalEnergies купила фирму Saft, мирового лидера по производству высокотехнологичных батарей⁵.

Итак, диверсификация становится жизненно важной для нефтегазовых компаний стратегией, а обоснованный выбор ее направлений — актуальной задачей топ-менеджмента и насущной проблемой стран с сырьевой экономикой.

Хозяйственная деятельность и стратегические цели компании «Газпром» как интересанта диверсификации

«Газпром» — это российская энергетическая компания, основными видами деятельности которой являются геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, производство и сбыт тепловой и электроэнергии, а численность сотрудников составляет около полумиллиона человек.

На «Газпром» приходится примерно 11% мировой газодобычи. Компания обеспечивает около 66% поставок газа на российский рынок, ее доля в общем объеме переработки нефти и газового конденсата в стране достигает 19%. Вклад «Газпрома» в производство электроэнергии в РФ равен 13%, тепловой энергии — 9%. Компания обладает исключительным правом на экспорт газа [15]. С учетом строящихся, она располагает около 180 тыс. км газопроводов.

«Газпром» имеет значительный задел в плане разведанных ресурсов. Находящиеся в распоряжении компании подтвержденные сырьевые источники будут исчерпаны не раньше, чем в следующие сроки: природный газ — через 35 лет, нефть — 15 лет, газоконденсат — 44 года. Доля «Газпрома» в мировых запасах природного газа составляет 16%, в российских — 70% [16].

МЕТОДИЧЕСКАЯ И ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

В работе нашли применение такие аналитические инструменты, как дедукция, индукция, аналогия, обобщение и классификация. Использовано соче-

ru/news/Acquisitions/219465-total-pokupaet-belgiyskuyulampiris-nesmotrya-na-trebovaniya-3-energopaketa-es/ (дата обращения: 27.11.2022).

⁵ Total to buy Saft to boost renewable energy business. The Wall Street journal (online). 09.05.2016. URL: <https://www.wsj.com/articles/total-to-buy-saft-to-boost-renewable-energy-business-1462780542> (дата обращения: 15.11.2022).

тание таких методических направлений, как сравнение, наблюдение и описание.

В основу информационно-эмпирической базы исследования легли специальные и научные знания, полученные в ходе:

- изучения теоретических и практических аспектов диверсификации по материалам российских и иностранных компаний, публикациям отечественных и зарубежных авторов;
- ознакомления с опытом проведения диверсификации российскими высокотехнологичными компаниями-гигантами «Сбербанк» и «Яндекс»;
- поиска примеров и систематизации фактов диверсификации транснациональных нефтегазовых компаний;
- анализа деятельности российского нефтегазового сектора на предмет обнаружения характерных затруднений и проблем, а также выявления предпосылок и причин для принятия стратегии диверсификации;
- сбора и проработки сведений о технологических достижениях в смежных с нефтегазовой областях и высокотехнологичных секторах.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Комплекс менеджмента и модель устойчивого развития в контексте диверсификации

В соответствии с лучшими практиками, современным комплексным подходом к управлению компанией, при котором к тому же достигается ее благоприятное влияние на окружающую среду и общество, является совокупный принцип *экологического, социального и корпоративного менеджмента — ESG* (от англ. *environmental, social, corporate governance*) [17]. Он позиционирован как универсальный и всеобъемлющий, и международное деловое сообщество, включая высокотехнологичные компании и транснациональные нефтегазовые корпорации, стремится по возможности следовать ему [18].

Однако проецирование комплекса ESG на реалии, в которых сегодня находятся российские компании, обнаруживает запрос на его пересмотр, ревизию и доработку. В этой связи, отталкиваясь от показательных зарубежных примеров, руководствуясь опытом высокотехнологичных предприятий и оставаясь в русле многовекторности, а также исходя из основополагающей роли сырьевого сектора в отечественной экономике, сообразуясь с изменениями среды бизнеса российских компа-

ний, действующих на внешних рынках, и принимая во внимание инспирированные процессы внутри страны, мы сформулировали общий принцип ведения хозяйственной деятельности в современных условиях: 6ЭБ+Д (от англ. 6ES+D). Он основан на создании экосистемы бизнеса (от англ. *EcoSystem*), реализации эффективной бизнес-стратегии (от англ. *Effective Strategy*) и проведении разнонаправленной диверсификации (от англ. *Diversification*) на фоне общего приоритета экономической, энергетической и экологической безопасности (от англ. *Economic Security, Energy Security, Ecological Safety*). По замыслу, приверженность данному комплексному принципу приведет каждую компанию и страну в целом к экономическому благополучию, процветанию и устойчивости (от англ. *Economic Sustainability*) (см. рисунок).

Комплекс менеджмента 6ЭБ+Д (6ES+D) — это свод управленческих принципов, при соблюдении которых путем диверсификации и экосистемного подхода достигается вовлечение бизнеса в решение проблем экономической, энергетической и экологической безопасности. Он учитывает условия, обстоятельства и ограничения, в которых сегодня работают являющиеся локомотивами национальной экономики отечественные нефтегазовые компании, и призван способствовать достижению стоящих перед ними фундаментальных целей и решению стратегических задач.

Комплекс 6ЭБ+Д (6ES+D) позволяет уточнить базовые приоритеты, в рамках которых могут быть предложены и обоснованы новые направления диверсификации деятельности предприятий нефтегазового сектора:

- экосистемный принцип и многовекторность построения бизнеса путем использования средств от основных видов деятельности предприятия;
- создание новых перспективных путей диверсификации на базе инновационных технологий и эффективного стратегического планирования;
- обеспечение энергобезопасности, достижение экономической устойчивости, сохранение окружающей среды;
- рассредоточение выручки и соблюдение долгосрочных интересов акционеров и инвесторов;
- стремление к экономическому процветанию как в рамках каждого отдельного предприятия, так и в масштабах всей национальной экономики.

Перечисленные вектора деловой активности, связанные с привлечением инновационных тех-



Рис. / Fig. Комплекс менеджмента 6ЭБ+Д / Management mix 6ES+D

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

нологий и иных ресурсов, призваны обеспечить экономическую устойчивость нефтегазовых компаний в долгосрочной перспективе и потому требуют стратегических решений.

Факторы диверсификации российских нефтегазовых компаний

Анализ успешных деловых практик ведущих высокотехнологичных российских компаний «Сбербанк» и «Яндекс» (и в частности, их опыта реализации экосистемного подхода [19, 20]) позволил выделить следующие характерные предпосылки диверсификации их деятельности, которые, согласно правилу дедукции, распространяются и на других крупных игроков, включая отечественные нефтегазовый сектор и компанию «Газпром» (табл. 2):

1. *Использование компании-донора*, за счет которого будет осуществляться финансирование и развитие новых направлений бизнеса, пока они сами не начнут приносить достаточные экономические и финансовые результаты.

2. *Наличие банка* для финансового обслуживания проекта диверсификации, включая проведение кредитных и транзакционных операций, выплат сотрудникам, расчетов с контрагентами и т.п.

3. *Цифровая грамотность* (владение инновационными технологиями и обладание цифровыми

компетенциями), в основе которой — опыт экономической деятельности, основанной на цифровых и «умных» производственных технологиях.

4. *Получение государственной поддержки* в виде налоговых льгот, субсидий, грантов, а также информационного и кадрового обеспечения и прочих форм содействия.

5. *Привлечение высококвалифицированных управленцев*, способных взять на себя выбор и реализацию перспективных новых направлений деятельности, ревизию стратегии компании, бизнес-планирование, решение кадровых вопросов, инвестиционный менеджмент и проектный анализ, а также другие организационные функции.

Среди факторов, характеризующих причины диверсификации российских нефтегазовых компаний, — санкционное давление, снижение доходов вследствие падения спроса и волатильности цен на углеводороды, рост доли альтернативных источников в энергопроизводстве (в связи с ужесточением норм экологического законодательства), усложнение добычи углеводородов и исчерпание освоенных месторождений.

Новые направления диверсификации отечественного нефтегазового сектора

Промышленное получение водорода из природного газа. Основными потребителями водорода являются химическая, нефтеперерабатывающая, стекольная и пищевая отрасли, а также металлургия и энергетика. В числе прочих — комбинаты, занимающиеся фабрикацией ядерного топлива, предприятия электронной и электротехнической промышленности, транспортные компании и фармацевтика. На данный момент мировой спрос на водород превышает 73 млн т/год, а среди аргументов в пользу его роста — ужесточение законодательства в отношении загрязнения окружающей среды.

Одной из весомых предпосылок создания направления по производству, хранению и транспортировке водорода является заявленная Евросоюзом цель декарбонизации экономики, под реализацию которой уже выделено более 1 трлн евро, что свидетельствует о ее высоком приоритете. При этом в обозримом будущем потребности ЕС не будут покрыты европейскими производителями водорода.

На данный момент известно несколько технологических схем получения водорода [21]. Наиболее экологичным и в достаточной степени экономи-

чески оправданным является низкоуглеродное производство методом пиролиза: разложением природного метана на водород и твердый углерод, который находит применение в промышленности и не загрязняет окружающую среду [22]. О планах по его воплощению уже объявила норвежская энергетическая компания *Equinor ASA*⁶. Но на данный момент нигде в мире в промышленных масштабах этот метод не реализован, и совсем немного организаций занимается его разработкой: «Газпром» и Томский политехнический университет (Россия), компании *BASF*, *Wintershall Dea*, *Linde*, *Uniper* и Технологический институт Карлсруэ (Германия), Мадридский технический университет (Испания) и несколько других. В этой связи у «Газпрома» как у крупнейшего производителя газа, к тому же уже имеющего некоторый научно-технологический задел, есть реальная возможность стать поставщиком водорода на российский и международный рынки [23]. Предполагается трехэтапная схема реализации данного направления:

1. Извлечение водорода из природного газа посредством технологии на основе ветроэнергетики, исключающей выбросы углекислоты.

2. Его транспортировка путем перепрофилирования имеющихся в распоряжении компании и строящихся трубопроводов.

3. Сбыт водорода при посредничестве аффилированных трейдинговых организаций.

Добыча газа из газогидратов. Газогидраты — это кристаллические соединения воды и метана, существующие при низкой температуре и высоком давлении (что обуславливает их наличие в районах вечной мерзлоты и на глубоководных участках) и в перспективе способные стать обширным источником природного газа [24]. Имеются разные оценки мировых извлекаемых газогидратов, однако даже самые скромные из них на порядок превышают конвенциональные запасы природного газа. В России их скопления подтверждены на дне Черного, Охотского, Каспийского морей и озера Байкал, а также в Бованенковском, Ямбургском, Уренгойском и Мессояхском месторождениях. Доказано наличие газогидратов на принадлежащем России арктическом шельфе. По оценкам ВНИИГАЗ, на территории нашей страны сосредоточены их запасы объемом в 1100 трлн м³.

⁶ Официальный сайт норвежской энергетической компании Equinor. URL: <https://www.equinor.com/>.

Таблица 2 / Table 2

Предпосылки диверсификации российского нефтегазовой компании (на примере ПАО «Газпром») / Prerequisites for the diversification of Russian oil and gas company (on the example of PJSC Gazprom)

Предпосылки / Prerequisites	Конкретизация / Specification
Использование компании-донора	«Газпром» является крупной компанией, которая обладает достаточными финансовыми средствами и материальными ресурсами для инвестирования в разработку и реализацию новых направлений диверсификации
Наличие банка	«Газпромбанк» – это один из крупнейших банков России. Помимо нефтегазового сектора, он оказывает банковские услуги предприятиям других отраслей, среди которых машиностроение, оборонный комплекс, химическая и атомная промышленность и др. «Газпромбанк» – это надежный финтех компании «Газпром», который способен эффективно решать финансовые вопросы в связи с проведением диверсификации
Цифровая грамотность	В своем штате «Газпром» объединяет представителей разных профессий: инженеров, программистов, аналитиков, юристов, финансистов, менеджеров, руководителей проектов и других специалистов, чья деятельность непосредственно связана с внедрением инновационных технологий и решением задач цифровизации
Получение государственной поддержки	Поскольку государство контролирует свыше 50% акций «Газпрома», наличие административного ресурса и господдержки гарантировано
Привлечение высококвалифицированных управленцев	В основе кадровой политики компании «Газпром» – привлечение опытных высококвалифицированных профессионалов из различных сфер деятельности, способных грамотно ставить и эффективно решать стратегические и тактические задачи. Компания располагает необходимыми для этого финансовыми средствами

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

На данный момент промышленная добыча газогидратов нерентабельна, (разработка месторождений природного газа обходится значительно дешевле) и к тому же сопряжена с экологическими рисками [25]. Между тем промышленная реализация получения из них метана уже запланирована в Японии, которая существенно продвинулась в изучении этого вида сырья. Наиболее активны в исследовании газогидратов (помимо Японии) США и Канада; в России ими занимаются МГУ им. М.В. Ломоносова, Газпром ВНИИГАЗ, Университет нефти и газа им. Губкина и Инновационный центр «Сколково».

Намечены следующие шаги промышленной реализации технологии добычи газа из газогидратов:

1. Совершенствование существующих способов. Проведение геологоразведочных работ по уточнению запасов и условий залегания газогидратов, выявление наиболее перспективных месторождений.
2. Пилотный запуск добычи газогидратов на разрабатываемых газоконденсатных месторождениях.
3. Масштабирование и промышленная добыча газогидратов с последующей их реализацией, а так-

же перепрофилирование в расчете на них имеющихся и создание новых добывающих мощностей.

Последний из перечисленных шагов сопряжен с освоением инновационных технологий, что позволяет характеризовать изложенное предложение как принципиально новое направление диверсификации.

Производство сжиженного природного газа (СПГ) нельзя причислить к абсолютно новым идеям, но вполне можно обозначить в качестве одного из приоритетных направлений диверсификации. Области применения природного газа, преобразованного в жидкое состояние, весьма обширны. Прежде всего, его используют в качестве моторного топлива, а также производстве электрической и тепловой энергии [26].

В течение последних нескольких лет мировой рынок СПГ быстро рос. Совокупный импорт СПГ достиг 495 млрд м³. Крупнейшие его покупатели – это Великобритания, Индия и Нидерланды, основные экспортеры – Катар, Индонезия, Малайзия, Австралия и США [27]. Доля России – около 6%, причем

главными отечественными игроками на рынке СПГ являются компании «Новатэк» и «Газпром». Последний ежегодно реализует 10 млрд м³ СПГ. В его структуре образовано дочернее предприятие «Газпром СПГ технологии»⁷, выступающее в качестве оператора СПГ-проектов. В рамках одного из них — проекта Сахалин-2⁸ — построен первый отечественный завод по производству СПГ. В планах — запуск в 2025 г. еще двух предприятий: на Черноморском побережье и в районе Владивостока⁹.

Вследствие мобильности сжиженного газа, удобства его транспортировки и, соответственно, хороших перспектив выхода на недоступные трубопроводному газу рынки производство СПГ следует характеризовать как стратегическое направление диверсификации. Применяемая при этом технология избавляет от прокладки и аренды газопроводов, равно как исключает воровство энергоносителя путем «врезок» и прочих аналогичных манипуляций.

Создание конгломерата высокотехнологичных производств. Стремительное развитие инноваций не остается вне поля зрения и сферы интересов крупного бизнеса, располагающего значительными административными, финансовыми и иными ресурсами, что делает возможным приобретение практически любых активов, технологий, специалистов и т.п. И нефтегазовый сектор не является исключением [28]. В этой связи перспективным представляется создание под эгидой «Газпрома» некоего конгломерата¹⁰, в состав которого войдут структуры, занимающиеся продвижением и адаптацией инновационных технологий. Намечены конкретные мероприятия:

- поиск перспективных инновационных направлений бизнеса;
- выбор конкретных организаций, работающих по этим направлениям;

⁷ Газпром СПГ технологии (официальный сайт). URL: <https://www.gspgt.ru/> (дата обращения: 15.11.2022).

⁸ Первый в России завод по производству сжиженного природного газа. URL: <https://www.gazprom.ru/projects/sakhalin2/?ysclid=lazd21nzoy443242827> (дата обращения: 27.11.2022).

⁹ Газпром построит два новых СПГ-завода. Ведомости (online). 22.03.2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2021/03/22/862660-gazprom-spg-zavoda> (дата обращения: 20.08.2022).

¹⁰ Конгломерат — это форма объединения под единым финансовым контролем сети разнообразных компаний, оперирующих в абсолютно разных сферах деятельности.

- анализ возможностей и условий приобретения этих компаний;
- финансирование их ведущих инновационных разработок.

Совместные проекты с госкорпорацией «Росатом». Помимо идей, связанных с технологией, диверсификация требует финансовых и иных ресурсов. Тогда как одной из сегодняшних особенностей работы российских нефтегазовых компаний является проблематичность привлечения внешнего финансирования вследствие отказа в доступе к иностранному капиталу, а также выхода из проектов западных компаний, проявления повышенной осторожности со стороны восточных партнеров и т.п. То есть помимо собственных ресурсов, государственной поддержки и займов со стороны российских банков, абсолютно логичным видится тесное сотрудничество с отечественными компаниями-гигантами из смежных или относительно родственных секторов экономики. В частности, представляется целесообразным развитие сотрудничества нефтегазовых компаний с государственной корпорацией по атомной энергии «Росатом», являющейся мощнейшим многопрофильным холдингом с серьезными активами и компетенциями в таких хозяйственных секторах, как энергетика, машиностроение и строительство.

В поисках областей соприкосновения между компаниями происходят рабочие контакты и консультации. Более того, Росатом уже ведет проработку возможности замены газовых турбин «Газпрома» на электроприводы, для энергоснабжения которых рассматривается проект строительства АЭС. Для полной электрификации газотранспортной инфраструктуры потребуются в разных регионах страны построить около 40 ГВт электрогенерирующих мощностей¹¹. Основным смыслом данного проекта — в снижении так называемого углеродного следа. Проект хорошо вписывается в программу «Росатома» по созданию АЭС малой мощности.

Компания «Русатом Оверсиз» (входящая в госкорпорацию) и французская компания *Air Liquide* завершили технико-экономическое обоснование проекта строительства водородного производственного комплекса на Сахалине¹². Между «Руса-

¹¹ Атомные метанморфозы. Коммерсантъ (online). 07.02.2022. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5204917?ysclid=lasbcqyc1g21496033> (дата обращения: 15.11.2022).

¹² Корпорация «Росатом» (официальный сайт). URL: <https://www.rosatom.ru/journalist/news/ao-rusatom-oversiz-i-air-liquide-zavershili-teo-proekta-sooruzheniya-zavoda-po-proizvodstvu-vodoroda/> (дата обращения: 15.11.2022).

том Оверсис» и «Газпром Нефть» уже подписано соглашение о сотрудничестве в сфере водородной энергетики, что совпадает с намерениями создания соответствующего нового направления диверсификации [29], реализация которого, как и многих других, помимо развития отечественных нефтегазовых компаний будет способствовать обеспечению энергетической и экологической безопасности и экономической устойчивости России.

Проблемы и возможности диверсификации российских нефтегазовых компаний в текущих политико-экономических реалиях

В сложившейся непростой политико-экономической ситуации актуальный анализ реальных перспектив диверсификации российских нефтегазовых компаний целесообразно проводить в трехмерной системе координат, осями которой являются: 1) доступ к рынкам сбыта; 2) финансовая обеспеченность и инвестиционная привлекательность; 3) наличие технологий и оборудования. Ведь именно по этим направлениям происходят основные сдвиги, определяющие диапазон дальнейшей экономической деятельности.

Доступ к рынкам сбыта и перспективы диверсификации. Осуществляется попытка перераспределения мировых площадок сбыта энергоносителей, основными бенефициарами которой стали США, Норвегия и еще несколько стран, получающие дополнительные прибыли в результате замещения углеводородов из России на фоне беспрецедентно высоких нефтегазовых цен.

Помимо ограничения импорта углеводородов, вводится лимит цен на российские энергоносители и запрет страхования морских перевозок отечественной нефти, что затрудняет наши поставки в Азию.

Несколько десятилетий компания «Газпром» являлась крупнейшим поставщиком газа на европейский рынок [30]: примерно треть потребляемого континентом голубого топлива приходилась именно на трубопроводный газ из России. В 2022 г. некоторые европейские страны отказались от российского газа, заменив его норвежским, американским и др., цены на который превышают прошлогодние в разы. Нарушение целостности трубопроводов Северный поток-1 и 2 окончательно отрезало отечественных поставщиков от европейских потребителей.

В этой связи, несмотря на высокие доходы «Газпрома» в 2022 г. (уже превзошедшие прошлогодние вследствие рекордно высоких цен на голубое топливо), выручка компании в дальнейшем уменьшится [31]. Даже с учетом растущего экспорта в Азию, планируемого строительства новых трубопроводов (в том числе через территорию Монголии) и расширения газификации российских регионов, финансовые показатели компании и, соответственно, потенциал ее диверсификации неизбежно снизятся.

Диверсификация в контексте финансовой обеспеченности и инвестиционной привлекательности. В 2022 г. отечественные нефтегазовые компании были поставлены перед фактом заморозки зарубежных активов, прекращения иностранных инвестиций, приостановки международных проектов [32]. Так, германская компания *Linde* отказалась от строительства газового терминала в Усть-Луге в Ленобласти¹⁵, а *Shell* оставила проект «Сахалин-2» и прекратила участие в предприятии *Gazprom Germania*¹⁴.

Отчасти ситуация смягчается тем, что в ряде случаев речь идет лишь о приостановке инвестиций в новые проекты при сохранении присутствия в уже действующих. Так, французская компания *TotalEnergies* не прерывает сотрудничество с Новатэком¹⁵, немецкие *Wintershell Dea* и *Trafigura* продолжают управлять своими совместными с «Газпром» и «Роснефтью» активами в РФ¹⁶, японские *Mitsui* и *Mitsubishi* остаются в проекте Сахалин-2¹⁷.

¹⁵ Немецкая компания отказалась от мегапроекта с Газпромом. ИА РБК. 21.06.2022. URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/21/06/2022/62b1ce0e9a7947c6794b7973?ysclid=lajmsskhmo961536520 (дата обращения: 15.11.2022).

¹⁴ Shell уведомила Россию об отказе от участия в операторе «Сахалин-2». ИА РБК. 01.09.2022. URL: https://www.rbc.ru/business/01/09/2022/6310d45d9a794764759ebf63?ysclid=lajm_xngt8j586954238 (дата обращения: 15.11.2022).

¹⁵ Источник: Total не продаст долю в НОВАТЭКе. Коммерсантъ (online). 22.03.2022. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5270961?ysclid=lajn22b45y603902264> (дата обращения: 15.11.2022).

¹⁶ Wintershall Dea и Trafigura пока остаются в России. Коммерсантъ (online). 02.03.2022. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5239498?ysclid=lajn9u7rmf809405098> (дата обращения: 15.11.2022).

¹⁷ Источник: Mitsubishi и Mitsui решили остаться в «Сахалин-2». ИА РБК. 25.08.2022. URL: <https://www.rbc.ru/business/25/08/2022/6306dc2c9a7947498a1eb14c?ysclid=lajnhk5grk701228451> (дата обращения: 15.11.2022).

Безусловно, уход иностранных инвесторов и закрытие доступа к зарубежным заемным средствам станет существенной (но не непреодолимой) проблемой в реализации таких капиталоемких задач, как диверсификация деятельности предприятий отечественного нефтегазового сектора [33].

Что касается «Газпрома», в текущем году вследствие беспрецедентного давления извне произошло резкое снижение капитализации компании. Необходимо указать на два разнонаправленных фактора, связанных с ее инвестиционной привлекательностью по состоянию на конец 2022 г.:

- на стоимости акций компании негативно сказалось повышение налога на добычу полезных ископаемых в РФ¹⁸;
- компанией были проведены рекордные выплаты на акцию совокупным объемом свыше 1,2 трлн руб.,¹⁹ что свидетельствует о ее финансовой устойчивости и стабильной дивидендной политике в отношении инвесторов.

Однако в целом следует признать, что инвестиционная привлекательность (а следовательно, и финансовая обеспеченность диверсификации) российских нефтегазовых предприятий может кардинально улучшиться только в случае изменения международного политического контекста.

Наличие технологий и оборудования для диверсификации. Даже в случае изыскания достаточного финансирования остаются труднопреодолимыми запреты на импорт оборудования и ограничения доступа к технологическим ноу-хау, ставшие одним из способов давления на отечественную экономику, включая ее нефтегазовый сектор [34, 35]. Непростая ситуация усугубляется еще и тем, что принципиально готовые к совместной работе зарубежные партнеры, ввиду угрозы введения санкций против них самих, вынуждены отказываться от сотрудничества с российской стороной.

Итак, положение, занимаемое сегодня отечественными поставщиками углеводородов в экономи-

ческой системе координат, сопряжено с весьма непростыми, но все-таки не фатальными проблемами и трудностями, сопровождающими диверсификацию нефтегазовых локомотивов нашей экономики.

ВЫВОДЫ

В сложившихся экономических и геополитических условиях производственная и финансовая деятельность российских компаний нефтегазового сектора как никогда подвержена воздействию разнообразных негативных факторов и рисков: хозяйственных, технологических, политических, природных. Авторами произведено аналитическое исследование готовности отечественных нефтегазовых предприятий к выбору разнонаправленной диверсификации в качестве долгосрочной стратегии по их преодолению.

В работе подробно разобраны три ключевых аспекта:

1. Факты и примеры удачной диверсификации целого ряда крупных компаний (включая нефтегазовые), что служит аргументом в пользу ее стратегической целесообразности.

2. Реализуемые технологические направления и НИОКР, которые определяют приоритетные направления диверсификации деятельности нефтегазовых компаний и подтверждают технологические возможности ее проведения в целом.

3. Проблемы и перспективы диверсификации отечественных нефтегазовых компаний в условиях санкционного давления, введения эмбарго на поставки российских углеводородов и применения иных инструментов экономической войны с Россией.

В контексте экосистемного подхода к организации бизнеса проанализированы наиболее важные моменты диверсификации международных нефтегазовых компаний, осмыслен опыт расширения диапазона деятельности высокотехнологичных российских предприятий. Исходя из текущих реалий, сформулированы концептуальные принципы и предложена модель управления хозяйственной деятельностью российских нефтегазовых компаний в контексте проведения их диверсификации. Выявлены основные предпосылки и причины реализации последней (на примере компании «Газпром»). Выбраны вектора диверсификации российских нефтегазовых компаний: промышленное получение водорода из природного газа с применением возобновляемых источников энергии, добыча природного газа из газогидратов, производство сжиженного природного

¹⁸ Госдума приняла закон о повышении НДС. Ведомости (online). 30.09.2020. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2020/09/30/841676-gosduma-prinyala-zakon-o-povishenii-v-35-raza-ndpi-na-dobichu-rud-i-udobrenii?ysclid=lajnm09b94360839338> (дата обращения: 15.11.2022).

¹⁹ «Газпром» решил заплатить рекордные дивиденды: стоит ли покупать бумаги. Forbes (online). 30.09.2022. URL: <https://www.forbes.ru/investicii/478547-gazprom-resil-zaplatit-rekordnye-dividendy-stoit-li-pokupat-bumagi?ysclid=lajnqo84p639992240> (дата обращения: 15.11.2022).

газа. Предложено создание конгломерата высоко-технологичных производств под эгидой компании «Газпром». Рекомендовано развивать сотрудничество с крупными государственными корпорациями, располагающими серьезным ресурсным потенциалом, значительными финансовыми активами и высокими рабочими компетенциями в различных хозяйственных секторах. Реализация указанных направлений будет в полной мере способствовать решению проблем и задач, стоящих сегодня перед российским нефтегазовым сектором и экономикой в целом.

Рассмотрено лишь несколько наиболее перспективных направлений диверсификации российских

нефтегазовых компаний, но в действительности их может быть больше. Исследование следует продолжить в плане изыскания и обоснования новых технико-экономических возможностей диверсификации. Кроме того, требуется детальный анализ уже предложенных ее областей в разрезе повышения эффективности нефтегазовой отрасли и улучшения хозяйственных показателей конкретных компаний. И наконец, необходим мониторинг и учет развития политико-экономического вектора, который оказывает неизбежное влияние на характер, масштабы и перспективы работы большинства крупных отечественных компаний, включая нефтегазовые.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Липатников В.С., Кирсанова К.А. Оценка влияния неблагоприятной экономической и геополитической ситуации на стоимость российских нефтегазовых компаний. *Управленческие науки*. 2018;8(2):30–43. DOI: 10.26794/2404–022X-2018–8–2–30–43
2. Шевелева А.В., Акиева Л.Б. Диверсификация деятельности нефтегазовых компаний в условиях снижения цен на нефть и введения экономических санкций. *Вестник МГИМО-Университета*. 2016;(6):144–151.
3. Kirichenko O.S. et al. Diversification of Russian oil and gas upstream companies. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 2020;10(3):112–118. DOI: 10.32479/ijeep.9194
4. Касьяненко А.А. Механизм внедрения бизнес-модели диверсификации деятельности нефтяной компании на примере ПАО «Газпром нефть». *Научный аспект*. 2019;5(2):621–626.
5. Wicken O. Industrial diversification processes and strategies in an oil economy: Norway. In: Mahroum S., Al-Saleh Y., eds. *Economic diversification policies in natural resource rich economies*. Abingdon: Routledge; 2016:295–323.
6. Alkhatlan K.A. Determinants of diversification from oil sector in Saudi Arabia. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 2020;10(5):384–391. DOI: 10.32479/ijeep.9709
7. Scholvin S. Obstacles to linkage-based diversification in the oil and gas sector. *The Extractive Industries and Society*. 2022;11:100996. DOI: 10.1016/j.exis.2021.100996
8. Каширин С.В. Диверсификация отечественных корпораций как основа экономического роста. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2022;12(1–1):279–284. DOI: 10.34670/AR.2022.67.85.033
9. Rossit D.A. et al. Business ecosystem approach to Industry 4.0. In: Hussain C.M., Di Sia P., eds. *Handbook of smart materials, technologies, and devices: Applications of Industry 4.0*. Cham: Springer International Publishing; 2021:1–22. DOI: 10.1007/978–3–030–58675–1_65–1
10. Шагеева Г.Р. Диверсификация бизнеса компании «Сбер». *Russian Economic Bulletin*. 2022;5(2):217–220.
11. Резник И.В., Ермоловская О.Ю., Ильина В.Ф. Главные экосистемы РФ: точки и факторы роста. на примере «Яндекс», «Сбер», «VK». *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*. 2022;(2):73–79.
12. Ксенофонтов А.А., Резник И.В. Флагманский сегмент как фундамент развития российских экосистем. на примере «Яндекс», «Сбер», «VK», «TCS GROUP» и «МТС». *Инновационное развитие экономики*. 2022;(1–2):265–282. DOI: 10.51832/2223798420221–2265
13. Hartmann J., Inkpen A.C., Ramaswamy K. Different shades of green: Global oil and gas companies and renewable energy. *Journal of International Business Studies*. 2021;52(5):879–903. DOI: 10.1057/s41267–020–00326–w
14. Arias-Loyola M. et al. Beyond the resource curse: The redistributive challenge of sustainable resource-led development in Australia, Chile and Zambia. *The Extractive Industries and Society*. 2022;11:101084. DOI: 10.1016/j.exis.2022.101084

15. Черепанов В. В., Люгай Д. В. Минерально-сырьевая база газодобычи России и ПАО «Газпром»: современное состояние и перспективы развития в XXI в. *Геология нефти и газа*. 2018;(4s):17–30. DOI: 10.31087/0016–7894–2018–4s-17–30
16. Рыбальченко В. В., Рыжов А. Е., Скоробогатов В. А., Хабибуллин Д. Я. Поиски и разведка месторождений и залежей углеводородов предприятиями ПАО «Газпром» в России. *Вести газовой науки*. 2018;(3):46–57.
17. Тулупов А. С., Титков И. А. Устойчивое развитие ПАО «Газпром»: практика применения ESG-модели в производстве и экспорте сжиженного газа. *Проблемы рыночной экономики*. 2022;(1):98–126. DOI: 10.33051/2500–2325–2022–1–98–126
18. Huang D. Z. X. Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting & Finance*. 2021;61(1):335–360. DOI: 10.1111/acfi.12569
19. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2021;12(3):242–251. DOI: 10.17747/2618–947X-2021–3–242–251
20. Стаценко В. В., Бычкова И. И. Экосистемный подход в построении современных бизнес-моделей. *Индустриальная экономика*. 2021;(1):45–61. DOI: 10.475776/2712–7559_2021_1_45
21. Петин С. Н. и др. Развитие водородной энергетики и перспективные разработки производства водорода из природного газа. *Промышленная энергетика*. 2021;(3):51–58. DOI: 10.34831/EP.2021.48.41.008
22. Макарова Е. Д., Ларионова О. А. Водородный бизнес-сегмент как стратегия диверсификации энергетических компаний. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2022;1(4):36–47. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2022.04.01.004
23. Аксютин О., Ишков А., Романов К., Тетеревлев Р. Роль российского природного газа в развитии водородной энергетики. *Энергетическая политика*. 2021;(3):6–19. DOI: 10.46920/2409–5516_2021_3_157_6
24. Кунсбаева Г. А., Чиглинцева А. С. К теории получения газа из газогидрата в режиме свободной конвекции. *Вестник Казанского государственного технического университета им. А. Н. Туполева*. 2018;74(1):5–10.
25. Гималтдинов И. К., Столповский М. В., Хасанов М. К. Вытеснение метана из газогидрата в пористой среде при закачке углекислого газа. *Прикладная механика и техническая физика*. 2018;59(1):3–12. DOI: 10.15372/PMTF20180101
26. Шоров Е. З., Гладилин А. В., Рябухин Н. Д. СПГ (сжиженный природный газ): перспективы производства и использования в региональных социально-экономических системах. *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*. 2021;(2):132–140. DOI: 10.37493/2307–907X.2021.2.18
27. Масленников А. О. Глобальная конкуренция за рынок природного газа в АТР. *ЭКО: всероссийский экономический журнал*. 2021;(9):21–37. DOI: 10.30680/ECO0131–7652–2021–9–21–37
28. Аксютин О. Е. Инновации Газпрома. *АвтоГазоЗаправочный комплекс + Альтернативное топливо*. 2019;18(6):263–268.
29. Пономарев–Степной Н. Н. и др. Атомный энерготехнологический комплекс с высокотемпературными газоохлаждаемыми реакторами для масштабного экологически чистого производства водорода из воды и природного газа. *Газовая промышленность*. 2018;(11):94–102.
30. Балашов А. М. Влияние санкций на развитие бизнеса нефтегазовых корпораций в России. *Горная промышленность*. 2022;(3):74–78. DOI: 10.30686/1609–9192–2022–3–74–78
31. Сайтова А. А., Ильинский А. А., Фадеев А. М. Сценарии развития нефтегазовых компаний России в условиях международных экономических санкций и декарбонизации энергетики. *Север и рынок: формирование экономического порядка*. 2022;(3):134–143. DOI: 10.37614/2220–802X.3.2022.77.0c09
32. Абдуллаев Д. А. Иностранные инвесторы и российская нефтегазовая отрасль в условиях американских и европейских санкций 2014–2022 гг. *Россия и Азия*. 2022;(6):22–29.
33. Шимко О. В. Приоритетные меры по преодолению последствий введения новых санкций в отношении нефтегазового сектора Российской Федерации. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2022;18(8):1584–1604. DOI: 10.24891/ni.18.8.1584
34. Шурыгин В. А., Серов В. А., Ковшов И. В., Устинов С. А. О создании отечественных технологий и оборудования для освоения шельфовых нефтегазовых месторождений. *Нефть. Газ. Новации*. 2022;(4):49–54.

35. Абдулкадыров А.С., Мальсагова Х.С. Современная проблематика импортозамещения критического оборудования в нефтегазовой отрасли России. *Журнал прикладных исследований*. 2022;4(6):306–310. DOI: 10.47576/2712-7516_2022_6_4_306

REFERENCES

- Lipatnikov V.S., Kirsanova K.A. Assessment of the impact of the adverse economic geopolitical environment on the worth of Russian oil and gas companies. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2018;8(2):30–43. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-2-30-43
- Sheveleva A.V., Akiyeva L.B. Diversification of oil and gas companies' activities in the condition of oil prices reduction and economic sanctions. *Vestnik MGIMO-Universiteta = MGIMO Review of International Relations*. 2016;(6):144–151. (In Russ.).
- Kirichenko O.S. et al. Diversification of Russian oil and gas upstream companies. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 2020;10(3):112–118. DOI: 10.32479/ijeep.9194
- Kas'yanenko A.A. The mechanism for implementing a business model for diversifying the activities of an oil company on the example of Gazprom Neft PJSC. *Nauchnyi aspekt*. 2019;5(2):621–626. (In Russ.).
- Wicken O. Industrial diversification processes and strategies in an oil economy: Norway. In: Mahroum S., Al-Saleh Y., eds. *Economic diversification policies in natural resource rich economies*. Abingdon: Routledge; 2016:295–323.
- Alkhatlan K.A. Determinants of diversification from oil sector in Saudi Arabia. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 2020;10(5):384–391. DOI: 10.32479/ijeep.9709
- Scholvin S. Obstacles to linkage-based diversification in the oil and gas sector. *The Extractive Industries and Society*. 2022;11:100996. DOI: 10.1016/j.exis.2021.100996
- Kashirin S.V. Diversification of domestic corporations as a basis for economic growth. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2022;12(1-1):279–284. (In Russ.). DOI: 10.34670/AR.2022.67.85.033
- Rossit D.A. et al. Business ecosystem approach to Industry 4.0. In: Hussain C.M., Di Sia P., eds. *Handbook of smart materials, technologies, and devices: Applications of Industry 4.0*. Cham: Springer International Publishing; 2021:1–22. DOI: 10.1007/978-3-030-58675-1_65-1
- Shageeva G.R. Diversification of the business of the company "Sber". *Russian Economic Bulletin*. 2022;5(2):217–220. (In Russ.).
- Reznik I.V., Ermolovskaya O.Y.U., Ilina V.F. The main ecosystems of Russian Federation: Points and factors of growth. By examples of "Yandex", "Sber" and "VK". *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii = Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technology*. 2022;(2):73–79. (In Russ.).
- Ksenofontov A.A., Reznik I.V. The core segment as a basis of Russian ecosystems' development by example of "Yandex", "Sber", "VK", "TCS Group" and "MTS". *Innovacionnoe razvitie ekonomiki = Innovative Development of Economy*. 2022;(1-2):265–282. (In Russ.). DOI: 10.51832/2223798420221-2265
- Hartmann J., Inkpen A.C., Ramaswamy K. Different shades of green: Global oil and gas companies and renewable energy. *Journal of International Business Studies*. 2021;52(5):879–903. DOI: 10.1057/s41267-020-00326-w
- Arias-Loyola M. et al. Beyond the resource curse: The redistributive challenge of sustainable resource-led development in Australia, Chile and Zambia. *The Extractive Industries and Society*. 2022;11:101084. DOI: 10.1016/j.exis.2022.101084
- Cherepanov V.V., Luygai D.V. Raw material base of gas production in Russia and Gazprom: The current state and future considerations for the 21st century. *Geologiya nefi i gaza = Oil and Gas Geology*. 2018;(4s):17–30. (In Russ.). DOI: 10.31087/0016-7894-2018-4s-17-30
- Rybalchenko V.V., Ryzhov A. Ye., Skorobogatov V.A., Khabibullin D. Ya. Searching and prospecting of hydrocarbon fields and deposits by the enterprises of the Gazprom PJSC in Russia: Overall results, issues, outlooks. *Vesti gazovoi nauki = Gas Science Bulletin*. 2018;(3):46–57. (In Russ.).
- Tulupov A.S., Titkov I.A. Sustainable development of PJSC "Gazprom": Practical application of ESG-model in production and export of liquefied gas. *Problemy rynochnoi ekonomiki = Market Economy Problems*. 2022;(1):98–126. (In Russ.). DOI: 10.33051/2500-2325-2022-1-98-126

18. Huang D.Z.X. Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting & Finance*. 2021;61(1):335–360. DOI: 10.1111/acfi.12569
19. Markova V. D., Kuznetsova S. A. Strategic management in ecosystems: Analysis of Russian experience. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment = Strategic Decisions and Risk Management*. 2021;12(3):242–251. DOI: 10.17747/2618–947X-2021–3–242–251
20. Statsenko V. V., Bychkova I. I. Ecosystem approach in building modern business models. *Industrial'naya ekonomika = Industrial Economics*. 2021;(1):45–61. (In Russ.). DOI: 10.475776/2712–7559_2021_1_45
21. Petin S. N. et al. The development of hydrogen energy and promising developments for the production of hydrogen from natural gas. *Promyshlennaya energetika = Industrial Power Engineering*. 2021;(3):51–58. (In Russ.). DOI: 10.34831/EP.2021.48.41.008
22. Makarova E. D., Larionova O. A. Hydrogen business segment as a strategy for diversification of energy companies. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2022;1(4):36–47. (In Russ.). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2022.04.01.004
23. Aksyutin O., Ishkov A., Romanov K., Teterevlev R. The role of Russian natural gas in the development of hydrogen energy. *Energeticheskaya politika = The Energy Policy*. 2021;(3):6–19. (In Russ.). DOI: 10.46920/2409–5516_2021_3157_6
24. Kunsbaeva G. A., Chiglinceva A. S. The theory of producing gas from the hydrate in the free convection. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. A. N. Tupoleva*. 2018;74(1):5–10. (In Russ.).
25. Gimaltdinov I. K., Stolpovskii M. V., Khasanov M. K. Recovery of methane from gas hydrates in a porous medium by injection of carbon dioxide. *Journal of Applied Mechanics and Technical Physics*. 2018;59(1):3–12. DOI: 10.15372/PMTF20180101 (In Russ.: *Prikladnaya mekhanika i tekhnicheskaya fizika*. 2018;59(1):3–12. DOI: 10.15372/PMTF20180101).
26. Shorov E., Gladilin A., Ryabukhin N. LNG (liquefied natural gas): Prospects for production and use in regional socio-economic systems. *Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta = Newsletter of North-Caucasus Federal University*. 2021;(2):132–140. (In Russ.). DOI: 10.37493/2307–907X.2021.2.18
27. A. O. Global competition in the Pacific Asia natural gas market. *EKO: vserossiiskii ekonomicheskii zhurnal = ECO Journal*. 2021;(9):21–37. (In Russ.). DOI: 10.30680/ECO0131–7652–2021–9–21–37
28. Aksyutin O. E. Gazprom innovations. *AvtoGazoZapravochnyi kompleks + Al'ternativnoe toplivo = Autogas Filling Complex+Alternative Fuel*. 2019;18(6):263–268. (In Russ.).
29. Ponomarev-Stepnoy N. N. et al. Nuclear power and process production complex with high-temperature gas-cooled reactors for largescale ecologically friendly hydrogen production from water and natural gas. *Gazovaya promyshlennost' = Gas Industry*. 2018;(11):94–102. (In Russ.).
30. Balashov A. M. Impact of sanctions on business development of oil and gas corporations in Russia. *Gornaya promyshlennost' = Russian Mining Industry*. 2022;(3):74–78. (In Russ.). DOI: 10.30686/1609–9192–2022–3–74–78
31. Saitova A. A., Ilyinsky A. A., Fadeev A. M. Scenarios for the development of oil and gas companies in Russia in the context of international economic sanctions and the decarbonization of the energy sector. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo porjadka*. 2022;(3):134–143. (In Russ.). DOI: 10.37614/2220–802X.3.2022.77.009
32. Abdullaev D. A. Foreign investors and the Russian oil and gas industry in the context of American and European sanctions 2014–2022. *Rossiya i Aziya = Russia and Asia*. 2022;(6):22–29.
33. Shimko O. V. Priority measures to overcome the consequences of the introduction of new sanctions against the oil and gas sector of the Russian Federation. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*. 2022;18(8):1584–1604. (In Russ.). DOI: 10.24891/ni.18.8.1584
34. Shurygin V. A., Serov V. A., Kovshov I. V., Ustinov S. A. On the creation of Russian technologies and equipment for the operation of offshore oil and gas fields. *Neft' Gaz. Novatsii*. 2022;(4):49–54. (In Russ.).
35. Abdulkadyrov A. S., Malsagova K. S. Modern issues of import substitution critical equipment in the Russian oil and gas industry. *Zhurnal Prikladnykh Issledovaniy = Journal of Applied Research*. 2022;4(6):306–310. (In Russ.). DOI: 10.47576/2712–7516_2022_6_4_306

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Кирилл Вячеславович Симонов — кандидат экономических наук, MBA, инженер-физик, доцент кафедры маркетинга экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Kirill V. Simonov — Cand. Sci. (Econ.), MBA, Physical engineer, Associate Professor, Department of Marketing of the Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-8171-3787>
kirill.simonov.msu@yandex.ru



Артем Олегович Буряченко — магистр геологии, MBA, инженер Заполярной лаборатории мерзлоты Инженерно-технического центра ООО «Газпром добыча Ямбург», Новый Уренгой, Россия

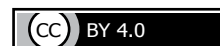
Artem O. Buriachenko — Master of Geology, MBA, Engineer of the Polar Permafrost Laboratory, Engineering and Technical Center of “Gazprom Dobycha Yamburg” LLC, Novy Urengoy, Russia
<https://orcid.org/0000-0003-0140-9492>
buriachenko.artem@yandex.ru

*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 23.08.2022; после рецензирования 17.11.2022; принята к публикации 28.11.2022.
The article was submitted on 23.08.2022; revised on 17.11.2022 and accepted for publication on 28.11.2022.*

*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-2022-12-4-36-47

УДК 338.24(045)

JEL O21

Взаимодействие органов публичной власти в сфере стратегического планирования

И.И. Беляев, С.А. Побываев, С.Н. Сильвестров
Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Актуальность предлагаемой статьи обусловлена намерениями авторов решать в большей степени проблемы национально экономической стратегии, нежели вопросы, представляющие чисто академический интерес, поскольку эффективность отечественного стратегического планирования, несмотря на активно предпринимаемые по организации этого процесса усилия, в том числе по части правового регулирования, явно недостаточна.

Основным **методом** исследования выступает сопоставление существующих законодательных положений друг с другом, с элементами зарубежного опыта и с реальным положением вещей, и увязывание их в единую логику.

В ходе анализа системы стратегического планирования и управления (с учетом вовлечения в этот процесс органов публичной власти) авторами определены ее системные и тактические проблемы. К первым относится отсутствие как иерархии документов, так и аналитического планирующего органа большой мощности, а также недостаток компетенций исполнителей. Ко вторым – неудовлетворительное положение дел на муниципальном уровне и перегруженность системы стратегического планирования документами невысокого качества. В этой связи главной **задачей** настоящего исследования является определение основных путей разрешения системных и тактических проблем. Отдельно отмечена важность введения правовой категории органа публичной власти, что позволит в перспективе синхронизировать стратегии всех ее уровней. На основании анализа внутренней логики развития системы стратегического планирования и управления, а также лучших практик зарубежного опыта авторы делают **вывод** о необходимости усовершенствования государственной системы стратегического аудита, так как, согласно результатам исследования, она неадекватна задачам эффективной реализации государственной стратегии. Также авторы пришли к заключению о потребности в цифровизации сферы стратегического планирования, но не ради самого процесса, а с целью переустройства существующих связей, методов взаимодействия и применения новых, информационно емких методов анализа. Практическая значимость проведенного в статье исследования определяется возможностью применения рекомендаций авторов в нормативном регулировании процесса отечественного стратегического планирования и управления.

Ключевые слова: стратегическое планирование; органы публичной власти; документы стратегического планирования; иерархия документов; стратегический аудит; цифровизация

Для цитирования: Беляев И.И., Побываев С.А., Сильвестров С.Н. Взаимодействие органов публичной власти в сфере стратегического планирования. *Управленческие науки*. 2022;12(4):36-47. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-36-47

ORIGINAL PAPER

Interaction of Public Authorities in Strategic Planning

I.I. Belyaev, S.A. Pobываev, S.N. Silvestrov
Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

The relevance of the paper is determined by the authors' intentions to solve the problems of national economic strategy to a greater extent than issues of purely academic interest, since the effectiveness of domestic strategic planning, despite the efforts actively made to organize this process, including in terms of legal regulation, is clearly insufficient. The principal method of research is the comparison of existing legislative provisions with each other, with elements of foreign experience and with the actual state of things, and their linking into a single logic. The authors analyzed system and tactical problems of the strategic planning and management, considering the involvement of public authorities in this process. System problems include the absence of both a hierarchy of documents and an analytical planning entity of high capacity, as well as a lack of performers' competencies. Tactical problems include the unsatisfactory state of affairs

© Беляев И.И., Побываев С.А., Сильвестров С.Н., 2022

at the municipal level and the overload of the strategic planning system of inferior quality documents. The primary task of the study is to determine the fundamental ways to resolve systemic and tactical problems. Separately, the authors highlight an importance of introducing the public authority legal category that is going to synchronize strategies of all its levels in the future. Based on the analysis of the internal logic of the development of a strategic planning and management system, as well as the best practices of foreign experience, the authors conclude that the state system of strategic audit. According to the results of the study, this system is inadequate to the tasks of effective implementation of the state strategy. Also, the authors concluded the need for digitalization of strategic planning to reconstruct existing connections, methods of interaction and the use of new, informational analysis methods. The practical significance of the research is determined by the possibility of applying the authors' recommendations being in the normative regulation of the process of domestic strategic planning and management.

Keywords: strategic planning; public authorities; strategic planning documents; documents hierarchy; strategic audit; digitalization

For citation: Belyaev I.I., Pobывaev S.A., Silvestrov S.N. Interaction of public authorities in strategic planning. *Management sciences*. 2022;12(4):36-47. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-36-47

ВВЕДЕНИЕ

Понятие «орган публичной власти» получило законодательное оформление после марта 2020 г. в процессе обновления отдельных положений Конституции Российской Федерации¹.

Согласно Закона РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 № 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти»² в целях обеспечения эффективного территориального управления в интересах проживающего на данных территориях населения органы государственной власти и органы местного самоуправления объединены в единую систему публичной власти в Российской Федерации. Процесс законодательного развития положений Конституции РФ по данному направлению был продолжен: расширено понятие «единая система публичной власти» и определена обновленная модель организации и деятельности ее органов на территориях субъектов Российской Федерации³.

¹ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

² Закон РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 № 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти», ч. 3, ст. 132. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019/

³ Пояснительная записка к проекту федерального закона «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации». URL: <http://sozd.duma.gov.ru/bill/1256381-7> (дата обращения: 31.08.2022). Федеральный закон от 08.12.2020 № 394-ФЗ «О Государственном Совете Российской Федерации» (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_370105/

Понятие «орган публичной власти» является собой новую форму организации властных функций на федеральном уровне. Произведенная конституционная реформа вносит коррективы в текущие реалии: определяется четкий перечень ведения Федерации, главой единой системы взаимодействия и координации органов публичной власти выступает Президент РФ, территории страны получают возможность установления специального режима публичной власти (примерами реализации данного нововведения выступают некоторые территории Мексики и Австралии) и др. Подобный единый системный подход призван объединить и централизовать вектор социально-экономического развития Российской Федерации посредством более содержательного и скоординированного взаимодействия федерального центра и органов местного самоуправления, что дает первому возможность участвовать в формировании аппарата исполнительной власти региона.

Выбранный тип развития, к преимуществам которого важно отнести создание структуры, не предполагающей дублирования полномочий и инициатив на районном уровне, следует более детально рассмотреть с позиции институтов, функций и организации.

С точки зрения института власти была произведена унификация федерального и местного самоуправления по уровню подчиненности. Таким образом, происходит некоторое ограничение свобод «на местах».

Вышеупомянутая возможность федерального центра, а именно его участие в назначении и формировании местных органов исполнительной влас-

ти, позволяет тем самым развивать организационную форму управления ими.

Во многом это — продолжение организационной логики выстраивания вертикали власти: после ее создания настало время наводить порядок на местах и использовать ресурс местной инициативы. Схожая система достаточно успешно действует в Канаде. Несмотря на то что она превосходит Россию по ВВП на душу населения почти вдвое, такие параметры, как большая площадь, дефицит трудовых ресурсов и широкий спектр национального состава населения, делают ее достаточно близкой нашей стране по условиям государственного управления и национального хозяйствования.

Главная задача канадских властей — обустройство и освоение масштабных территорий, что предполагает весьма высокую степень децентрализации. По этой причине распределение государственных расходов на уровнях (федеральном, провинций и муниципалитетов) соотносятся как 35:45:20 [1]. Для того чтобы скоординировать федеральные, региональные и муниципальные стратегии, в федеральных министерствах Канады, общее число которых равно 29⁴, и в различных околоправительственных организациях⁵ работают специализированные управления территориальной координации.

СИСТЕМНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

Унификация функций работы всех органов публичной власти должна, с учетом нововведений, выражаться в едином векторе стратегического управления, планирования и прогнозирования.

К настоящему времени в ходе совершенствования правовых основ, обеспечивающих процессы стратегического планирования, накоплен весомый опыт в данной сфере на всех уровнях территориального управления, а также проделан значительный объем работ по организации отношений между его участниками и методическому обеспечению формирования документов и их реализации и др.⁶

⁴ Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/government/ministers.html> (дата обращения: 21.09.2022).

⁵ Там же. URL: <https://www.canada.ca/en/government/dept.html> (дата обращения: 21.09.2022).

⁶ Государственная автоматизированная информационная система «Управление». URL: <http://gasu.gov/statplanning> (дата обращения: 26.07.2022).

Вместе с тем в действующей системе стратегического планирования существует немало сложностей как системного, так и тактического характера.

Одной из фундаментальных проблем обеспечения поставленного государством курса на стратегическое развитие в разрезе трех включенных процессов: планирования, управления и прогнозирования, является «турбулентность» в области изменения законов и координирующих нормативных актов и регламентов. Вследствие чего наблюдается отсутствие четкой иерархии документов стратегического развития, системы проверки их качества, а также недостаток необходимых формальных критериев к содержательной части. Кроме того, сформулированные национальные цели и приоритеты носят достаточно общий характер и не являются основой построения дерева целей на основе системного анализа, но интерпретируются отраслевыми и территориальными органами, в том числе публичной власти, в меру понимания ими поставленных задач.

Во многом это объясняется тем, что в отечественной практике отсутствует орган большой мощности, осуществляющий стратегическое планирование, и таковое реализуется силами отдельных разрозненных аналитических групп.

Действующая парадигма государственного стратегического планирования заставляет говорить о наличии серьезных противоречий как в структуре органов публичной власти, так и в самих процессах. На сегодняшний день отсутствует понимание того, в каком виде и для каких целей выдвигаются отдельные инициативы, неочевидны инструменты процесса планирования и механизмы возможной синхронизации взаимодействия.

Начиная с 2010 г. доминирующим механизмом реализации приоритетных целей государства становятся национальные программы, в рамках которых аккумулируются основные бюджетные и административные ресурсы, необходимые для их исполнения (порядка 78% общего объема бюджетных ассигнований). Но каскадные недоработки по некоторым из них свидетельствуют о необходимости пересмотра не только принципов их организации, но и устранения причин текущих административно-координационных неудач.

Несмотря на высокие темпы интеграции органов государственной власти [2] в процессы бюджетного и ресурсного планирования, госпрограммы [3] страдали (а во многом и до сих пор страдают) от нескольких наследственных системных «болезней».

ней», большая часть которых вызвана вопросами целеполагания и координации. Нарушением фундаментальных принципов теории управления является тот факт, что формирование, исполнение и мониторинг программ осуществляется одним и тем же органом.

Одна из серьезных проблем действующего государственного управления и стратегического планирования заключается в отсутствии необходимых компетенций у высших должностных лиц, привыкших действовать в рамках бюрократических систем вертикального типа, где главным профессиональным навыком является способность побеждать в политической конкуренции. Любое взаимодействие в иерархии подчиненности происходит через запутанный аппарат правил и предписаний, не позволяющий оперативно реагировать на внезапные изменения. По этой причине наблюдается рост государственных структур, хотя логично было бы предположить сокращение не только их самих, но и госаппарата в целом [4–8].

Главная задача российской экономики — переход к инновационному типу развития, что предполагает наличие соответствующего инновационного аппарата управления, способного воспринять и вместить в себя ее совокупную сложность. Действующая система подобные задачи решить не может, и главная проблема здесь не столько в сфере неправильного структурного построения, сколько в кадровой политике и принципах ее устройства.

Результат любой реформы складывается из двух факторов: непосредственно из нее самой и тех, кто ее проводит. В нынешней ситуации реализуемые идеи редко выступают в качестве камня преткновения. Во многих случаях узким местом является губительная кадровая политика, страдающая от чрезмерной политизации, поскольку именно она обуславливает положительный результат проводимых реформ. Действующее руководство не обладает должными компетенциями, и обучить его необходимым навыкам не представляется возможным по той причине, что трансфер необходимых знаний возможен только в рамках особых образовательных процессов, отличающихся невероятной сложностью и занимающих продолжительный период времени.

Последние инициативы Аппарата Правительства РФ по назначению вице-премьеров в качестве кураторов высокотехнологичных отраслей превосходно иллюстрируют то, что реальным механизмом успеха является доступ высших должностных чинов к политическому и административному ресурсу

с целью его дистрибуции (в зависимости от необходимости). Подобные решения демонстрируют неспособность аппарата госуправления решать проблемы системного характера. По факту, управление сводится к выстраиванию связей между высоким административным чином и конкретной задачей, решение которой происходит в ручном режиме.

Это в свою очередь порождает главную проблему взаимодействия органов публичной власти, при которой на всех уровнях госаппарата происходит вялотекущая конкуренция за ресурсы, причем не только в рамках самих структур, но и между отдельными чиновниками.

Но это еще не все — постоянное расширение бюрократического аппарата и череда противоречащих друг другу реформ создает неуправляемую совокупность действий (без четко определенной зоны ответственности), в которой до конца не ясно, какой орган или должностное лицо отвечает за те или иные инициативы, что ведет к ситуации, когда создать видимость работы гораздо проще, чем реально ее выполнять. Именно поэтому до сих пор отсутствует понимание того, как, в каком виде и посредством каких инструментов каждый орган государственной власти и отдельное должностное лицо участвует в достижении национальных целей.

ТАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

К одной из основных тактических проблем в сфере стратегического планирования, требующих решения, следует отнести недостаточную эффективность взаимодействия органов публичной власти, и особенно — на муниципальном уровне.

В Российской Федерации в настоящий момент насчитывается свыше 20 000 муниципальных образований. Этот факт обуславливает наличие большого количества (около 50 000) документов стратегического планирования на данном уровне, что приводит к низкому качеству их разработки и реализации и затрудняет методологическую поддержку и контроль процессов стратегического планирования со стороны федеральных и региональных государственных органов. Следует, однако, отметить, что из пяти подобных документов муниципального уровня в обязательном порядке прорабатываются и исполняются только три (рис. 1).

Такая ситуация объясняется отсутствием у многих российских муниципалитетов необходимых



Рис. 1 / Fig. 1. Документы стратегического планирования муниципальных образований / Documents of strategic planning of municipalities

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

финансовых и кадровых ресурсов для организации и проведения работ по комплексному развитию своих территориальных образований.

Улучшению взаимодействия органов публичной власти, в том числе и в сфере стратегического планирования, должно содействовать принятие закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», проект которого принят в первом чтении 25 января 2022 г. Федеральным собранием Российской Федерации⁷.

В данном документе предусмотрено изменение правовой субъектности существующих восьми видов муниципальных образований за счет их укрупнения, по факту которого в качестве административно-территориальных единиц в системе местного самоуправления Российской Федерации будут рассматриваться три вида муниципальных образований: муниципальный округ, городской округ и внутригородская территория (внутриго-

родское муниципальное образование) города федерального значения. Их общее количество сократится с 20 000 до 4 000, что должно повысить финансовую и кадровую самостоятельность муниципалитетов и увеличить их возможности в решении вопросов своего функционирования и развития.

В этом случае муниципальные образования, став полноценными участниками процесса формирования стратегических ориентиров в Российской Федерации, будут способны в полном объеме участвовать в разработке и реализации документов стратегического планирования, количество которых (как предполагается) значительно уменьшится наряду с повышением степени их взаимоувязки и универсальности на федеральном, региональном и муниципальном уровнях разработки. Это будет способствовать автоматизации процессов их создания и корректировки.

На сегодняшний день в Российской Федерации в контексте обеспечения стратегического целеполагания, прогнозирования и планирования на всех уровнях (федеральном, региональном и муниципальном) создается и утверждается значительное количество документов, в том числе первостепенной важности, таких как Стратегия национальной

⁷ Законопроект № 40361–8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/40361-8> (дата обращения: 10.11.2022).

безопасности страны; Стратегия экономической безопасности страны до 2030 года; Стратегия научно-технологического развития до 2035 года; Стратегия пространственного развития до 2025 года и др.⁸

Но, к сожалению, все они существенно различаются по срокам действия, поставленные в них цели во многом не увязаны друг с другом, отмечаются дублирование их отдельных элементов. Такое положение дел сложилось во многом из-за отсутствия теоретически глубоко проработанной, всесторонне обсужденной в обществе, основополагающей Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации. Попытки ее создания предпринимались в 2017, 2019 и 2021 гг., но не были доведены до реального результата.

Таким образом, в первую очередь необходимо разработать именно такую стратегию развития страны, а также субъектов и муниципальных образований РФ.

Это позволит определить дальнейшую логическую преемственность при создании документов данной направленности, их согласованность и сбалансированность по приоритетам, целям, задачам, показателям, финансовым и иным ресурсам.

Стратегическое планирование и управление на всех уровнях должно базироваться на ясно сформулированных в указах президента национальных целях развития и приоритетах, но ввиду их достаточно общего характера их следует конкретизировать в национальной стратегии социально-экономического развития. В отечественных реалиях это осуществляется субъектами стратегического планирования и исполняется каждым из них в меру своего понимания, зачастую с привнесением отраслевого или регионального эгоизма [9].

⁸ Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/?ysclid=latikgt15u518807714; Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71572608/?ysclid=latim8gfa1518278639>; Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207967/?ysclid=latinw1x2w8663046; Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р (ред. от 30.09.2022) «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/552378463?ysclid=latiqzlhzy411006545>

В этом отношении показателен американский опыт, тем более что и в США, и в России порядка 80% федерального бюджета расходуется на финансирование различных программ. Программа развития в США носит название «Стратегия национальной безопасности». Но этот документ относится ко всем сферам жизни страны и основным направлениям внешней политики⁹. В соответствии с его положениями формируются проект федерального бюджета, стратегии отраслей и порядка полутора тысяч федеральных программ, а также формулируются межотраслевые приоритетные задачи в соответствии с Законом о модернизации государственного управления (GPRA Modernization act of 2010)¹⁰. Координацию, единое понимание и последующий мониторинг исполнения программ и мероприятий в рамках реализации Стратегии осуществляет крупнейшее подразделение президентской администрации — Административно-бюджетное управление (АБУ) [от англ. Office of Management and Budget (OMB)]. В состав параметров мониторинга входят: эффективность финансового менеджмента, адекватность финансовых процедур, применимость информационных технологий и т.д., а сам процесс постоянно совершенствуется, что отражается в специальных циркулярных меморандумах¹¹. Реализация национальной стратегии США подлечит не менее жесткому стратегическому аудиту со стороны Счетной палаты — GAO (от англ. Government Accountability Office)¹².

Исходя из американского опыта представляется целесообразным учредить аналогичный АБУ орган в России, возможно — в составе Администрации Президента РФ.

⁹ National Security Strategy 2022. URL: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/10/Biden-Harris-Administrations-National-Security-Strategy-10.2022.pdf> (дата обращения: 21.09.2022).

¹⁰ PUBLIC LAW 111-352—JAN. 4, 2011, GPRA MODERNIZATION ACT OF 2010. URL: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf> (дата обращения: 21.09.2022).

¹¹ MEMORANDUM FOR THE HEADS OF EXECUTIVE DEPARTMENTS AND AGENCIES. URL: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/12/M-22-05-FY-22-FISMA-Guidance.pdf> (дата обращения: 21.09.2022).

¹² U. S. Government Accountability Office. Role as an Audit Institution. URL: <https://www.gao.gov/about/what-gao-does/audit-role> (дата обращения: 21.09.2022).

ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ЗАДАЧИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ В СФЕРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Очевидно, что проблемы в области стратегического планирования и управления носят системный характер, и их решение требует кардинальных, если угодно, политических мер. В то же время определенных улучшений и взаимодействия органов публичной власти в этой сфере можно достичь путем укрепления стратегического аудита и создания единой цифровой платформы.

Мировой опыт реализации национальных стратегий свидетельствует о том, что эффективность прямо пропорциональна действенности систем мониторинга и стратегического аудита, которым на федеральном уровне занимается Счетная палата. Ее полномочия в деле корректировки исполнения госпрограмм и нацпроектов достаточно ограничены и требуют проведения длительной процедуры. В то же время стратегический аудит необходим на всех уровнях реализации национальной стратегии, а аудиторские замечания и предложения должны внедряться весьма оперативно.

В отношении широты полномочий весьма показателен опыт французской Счетной Палаты, а точнее — Счетного Суда (от франц. *Courdes Comptes*), члены которого обладают статусом судей, т.е. в соответствии с Конституцией страны полностью независимы от исполнительной власти¹⁵. Судя по эффективности работы этого органа, предоставление подобных полномочий, включая возможность оперативного вмешательства в процесс управления, себя оправдывает [10].

Основной задачей стратегического аудита является обеспечение независимого публичного контроля от имени государства и общества за результатами деятельности органов власти по управлению вверенными им общественными ресурсами, и он не ограничивается исключительно проверкой финансовой отчетности государственных структур [11]. Мировые стандарты включают семь вариантов аудита; в Российской Федерации важнейшими и применяемыми являются три его разновидности (рис. 2).

¹⁵ Конституция Французской Республики. URL: https://www.constituteproject.org/constitution/France_2008.pdf?lang=en (дата обращения: 21.09.2022).

Стандарт стратегического аудита был утвержден Счетной палатой РФ в конце 2020 г.¹⁴ Необходимо отметить, что международных стандартов нет — есть аудит эффективности. Но, как справедливо отмечают А.Н. Выволокина, Ю.А. Сажина и Л.В. Гусарова [12], эти виды аудита не следует отождествлять.

Разница в том, что аудит эффективности является одним из инструментов стратегического аудита, который оценивает достигнутые результаты в контексте потребности в корректировке процесса стратегического планирования с целью улучшения достижимых показателей при соизмеримых затратах [12].

При всей важности развития отечественной практики стратегического аудита нельзя оставлять в стороне совершенствование мониторинга исполнения стратегических планов. Поскольку последние и в России, и в США реализуются путем претворения в жизнь программ, здесь опять-таки может быть интересен американский опыт.

Возможно, развитая система мониторинга делает стратегический аудит излишним. Об этом косвенно свидетельствуют данные исследования [13], авторы которого установили, что из 20 рассмотренных ими стран стратегический аудит практикуется в полной мере только в трех, и еще в двух он представлен частично. При этом среди тех, где он отсутствует, такие успешные государства, как Германия, Израиль, Япония.

Но в любом случае, осуществляя те или иные институциональные заимствования, следует соблюдать крайнюю осторожность, поскольку зачастую из-за разницы начальных условий они дают негативный эффект [14].

Для повышения качества стратегического управления в стране, а также совершенствования контроля информационных потоков и более эффективного применения сведений, хранящихся в информационных системах: государственных (ГИС) и организаций с госучастием (ИС), необходимо создание единого цифрового информационного пространства с гарантированно совместимыми ИС участников стратегического планирования и непротиворечивостью содержащихся в них данных (рис. 3).

¹⁴ Стандарт внешнего государственного аудита (контроля) СГА 105 «Стратегический аудит» (утвержден постановлением Коллегии Счетной палаты Российской Федерации от 10.11.2020 № 17ПК). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400157141/> (дата обращения: 21.09.2022).

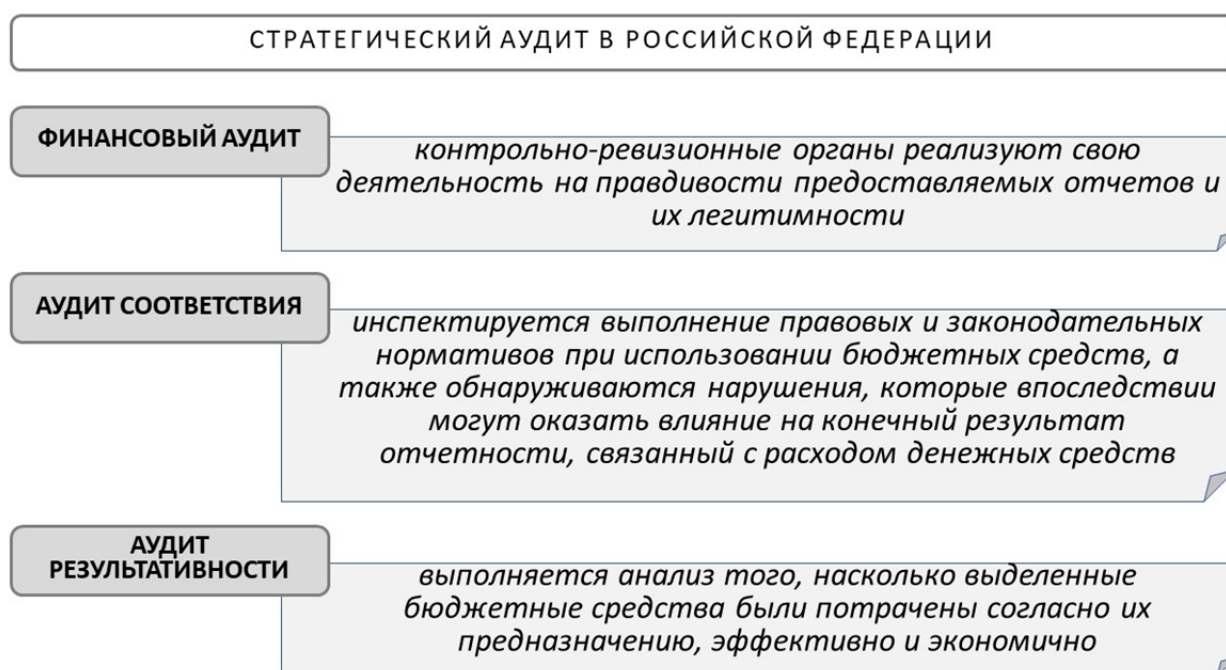


Рис. 2 / Fig. 2. Виды аудита в Российской Федерации / Types of audit in the Russian Federation

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

В то же время следует учитывать некоторые возможные проблемы на пути внедрения цифровизации. Рассматривая ее в качестве новой парадигмы стратегического планирования, необходимо понимать, что основной источник изменений лежит в сфере переустройства существующих связей, способов взаимодействия и применения новых, информационно емких методов анализа. К сожалению, за последнее десятилетие в области цифровизации не произошло никаких принципиальных изменений, указывающих на реальный сдвиг в нужную сторону: фактически положение дел находится на первом этапе — оцифровке бумажной документации. Но даже здесь успехи носят переменный характер. Реальная эффективность информационного управления складывается за счет двух совокупных факторов:

- сокращения числа участвующих в управлении людей (что увеличивает скорость);
- увеличения количества информационных связей (как вертикальных, так и горизонтальных).

На практике ощутимых перемен не наблюдается — вместо них представлены разрозненные разработки, взаимосвязь и интероперабельность которых отсутствовала уже на уровне концепции. На сегодняшний день реестр насчитывает порядка 300 государственных информационных систем,

большая часть которых не имеет никакого целевого смысла или технической необходимости.

В теории новая информационная реальность должна выступить в качестве интеграционной силы, способной сблизить принимающих решения должностных лиц и управляемые ими структурами. В разрезе потенциального развития необходимо создание единой информационной политики, которая смогла бы объединить отдельные инициативы в целостную сервисно-информационную платформу и вовлечь в этот процесс органы публичной власти, чьи функции законодательно не связаны со стратегическим планированием.

Кратко резюмируя основные направления усовершенствования взаимодействия органов публичной власти в сфере стратегического планирования [15–17], необходимо выделить следующие:

1. Формирование подразделений, занимающихся координацией стратегических планов.
2. Создание аналитически-мониторингового органа (по примеру американского АБУ) возможно в структуре Администрации Президента РФ в целях конкретизации национальных направлений развития и национальных приоритетов, а также для осуществления эффективного мониторинга исполнения стратегических планов, реализации государственных программ.



Рис. 3 / Fig. 3. Архитектура Единой цифровой информационно-аналитической платформы стратегического управления / Structure of the Unified Digital Information and analytical platform for strategic management

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

3. Развитие практики стратегического аудита и его эффективности, для чего необходимо расширение полномочия Счетной палаты РФ, вплоть до права остановки исполнения неэффективных или не соответствующих национальным приори-

тетам или национальным целям развития стратегических планов и программ.

4. Построение единой цифровой информационно-аналитической платформы стратегического управления.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситету.

ACKNOWLEDGEMENTS

The paper was prepared on the research results carried out at the expense of budgetary funds within the framework of the government research assignment to the Financial University.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Elbanna S., Andrews R., Pollanen R. Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*. 2016;18(7):1017–1042. DOI: 10.1080/14719037.2015.1051576
2. Рогач О.В., Рябова Т.М. Возможности использования проектного управления в деятельности современных органов государственной власти. *Новое поколение*. 2018(1):106–110.
3. Еремин В.В., Кузнецов Н.В., Чернышева Т.К. Влияние стандартизации проектного управления на эффективность реализации национальных программ. *Теория и практика общественного развития*. 2021;(7):59–67. DOI: 10.24158/tpor.2021.7.8
4. Афанасьев М.П., Шаш Н.Н. Инструментарий оценки эффективности государственных программ. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2013;(3):48–69.
5. Дмитриева Н.Е., Калгин А.С., Клименко А.В. и др. Государственное управление: теория, функции, механизмы. М.: НИУ ВШЭ; 2022. 276 с.
6. Сильвестров С.Н., Молодцов А.В., Скориков Е.С. Типология и сравнительный анализ деятельности институтов развития. *Вопросы экономики и права*. 2013;(64):45–53. URL: https://law-journal.ru/files/pdf/201310/201310_45.pdf
7. Беляев И., Булавин А. Основы стратегирования в области национальной безопасности. Новый подход к сравнительному анализу. М.: КноРус; 2018. 620 с.
8. Лепский В.Е. Эволюция представлений об управлении (методологический и философский анализ). М.: Когито-Центр; 2015. 170 с.
9. Сильвестров С.Н., ред. Экономическая безопасность России: методология, стратегическое управление, системотехника. М.: Русайнс; 2018. 350 с.
10. Queyranne M., Moretti D. Public prominence and “muscle” — the role of the French court of accounts. IMF PFM Blog. Sep. 28, 2012. URL: <https://blog-pfm.imf.org/en/pfmblog/2012/09/public-prominence-and-muscle-the-role-of-the-french-court-of-accounts> (дата обращения: 21.09.2022).
11. Эскиндаров М.А., Сильвестров С.Н., ред. Формирование институтов регулирования рисков стратегического развития. М.: Когито-Центр; 2019. 454 с.
12. Выволокина А.Н., Сажина Ю.А., Гусарова Л.В. Стратегический аудит как инструмент развития российской экономики в современных условиях. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2021;(1):116–123. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.06.01.017
13. Климанов В.В., Казакова С.М., Михайлова А.А. Функции высших органов государственного аудита (контроля) в России и зарубежных странах. *Финансовый журнал*. 2019;(4):60–74. DOI: 10.31107/2075–1990–2019–4–60–74
14. Полтерович В.М. Трансплантация экономических институтов. *Экономическая наука современной России*. 2001;(3):24–50. URL: <http://www.cemi.rssi.ru/ecr/2001/3/docl.htm> (дата обращения: 21.09.2022).
15. Долганова Ю.С., Истомина Н.А., ред. Бюджетная система Российской Федерации. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та; 2019. 356 с.
16. Сизова А.А. Эволюция и современные проблемы стратегического планирования муниципальных образований. *Гуманитарные научные исследования*. 2021;(10):5. URL: <https://human.snauka.ru/2021/10/47245> (дата обращения: 03.10.2022).
17. Бабкин А.В., Бухвальд Е.М. Проблемы стратегического планирования в региональном и муниципальном звене управления. Экономический портал. 2022. URL: <https://institutions.com/strategies/2637-problemy-strategicheskogo-planirovaniya.html> (дата обращения: 21.09.2022).

REFERENCES

1. Elbanna S., Andrews R., Pollanen R. Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*. 2016;18(7):1017–1042. DOI: 10.1080/14719037.2015.1051576
2. Rogach O.V., Ryabova T.M. The possibility of using of project management in the modern activities of public authorities. *Novoe pokolenie*. 2018(1):106–110. (In Russ.).

3. Eremin V.V., Kuznetsov N.V., Chernysheva T.K. The impact of project management standardization on the implementation efficiency of national programmes. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2021;(7):59–67. (In Russ.). DOI: 10.24158/tipor.2021.7.8
4. Afanasiev M.P., Shash N.N. Assessment methodologies of the state-funded program efficiency. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2013;(3):48–69. (In Russ.).
5. Dmitrieva N.E., Kalgin A.S., Klimenko A.V. et al. State administration: Theory, functions, mechanisms. Moscow: NRU HSE; 2022. 276 p. (In Russ.).
6. Sil'vestrov S.N., Molodtsov A.V., Skorikov E.S. Typology and comparative analysis of the activities of development institutions. *Voprosy ekonomiki i prava = Economic and Law Issues*. 2013;(64):45–53. URL: https://law-journal.ru/files/pdf/201310/201310_45.pdf (In Russ.).
7. Belyaev I., Bulavin A. Fundamentals of strategizing in the field of national security: A new approach to comparative analysis. Moscow: KnoRus; 2018. 620 p. (In Russ.).
8. Lepskii V.E. Evolution of ideas about management (methodological and philosophical analysis). Moscow: Cogito-Center; 2015. 170 p. (In Russ.).
9. Silvestrov S.N., ed. Economic security of Russia: Methodology, strategic management, system engineering. Moscow: RuScience; 2018. 350 p. (In Russ.).
10. Queyranne M., Moretti D. Public prominence and “muscle” — the role of the French court of accounts. IMF PFM Blog. Sep. 28, 2012. URL: <https://blog-pfm.imf.org/en/pfmblog/2012/09/public-prominence-and-muscle-the-role-of-the-french-court-of-accounts> (accessed on 21.09.2022).
11. Eskinov M.A., Silvestrov S.N., eds. Formation of institutions for regulating the risks of strategic development. Moscow: Cogito-Center; 2019. 454 p. (In Russ.).
12. Vyvolokina A.N., Sazhina Yu.A., Gusarova L.V. Strategic audit as a tool for the Russian economy's development in modern conditions. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2021;(1):116–123. (In Russ.). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.06.01.017
13. Klimanov V.V., Kazakova S.M., Mikhailova A.A. Functions of supreme audit institutions in Russia and foreign countries. *Finansovyi zhurnal = Financial Journal*. 2019;(4):60–74. (In Russ.). DOI: 10.31107/2075–1990–2019–4–60–74
14. Polterovich V.M. Transplantation of economic institutions. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii = Economics of Contemporary Russia*. 2001;(3):24–50. URL: <http://www.cemi.rssi.ru/ecr/2001/3/docl.htm> (accessed on 21.09.2022). (In Russ.).
15. Dolganova Yu.S., Istomina N.A. The budget system of the Russian Federation. Yekaterinburg: Ural University Publ.; 2019. 356 p. (In Russ.).
16. Sizova A.A. Evolution and modern problems of strategic planning of municipalities. *Gumanitarnye nauchnye issledovaniya = Humanities Scientific Research*. 2021;(10):5. URL: <https://human.snauka.ru/2021/10/47245> (accessed on 03.10.2022). (In Russ.).
17. Babkin A.V., Bukhvald E.M. Problems of strategic planning in the regional and municipal management. Ekonomicheskii portal. 2022. URL: <https://institutiones.com/strategies/2637-problemy-strategicheskogo-planirovaniya.html> (accessed on 09.21.2022). (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Иван Иванович Беляев — доктор технических наук, заведующий лабораторией научно-исследовательской лаборатории Института экономической политики и проблем экономической безопасности департамента экономической безопасности и управления рисками факультета экономики и бизнеса, Финансовый университет, Москва, Россия
Ivan I. Belyaev — Dr. Sci. (Tech.), Head of the Research Laboratory of the Institute for Economic Policy and Economic Security Problems, Department of Economic Security and Risk Management, Faculty of Economics and Business, Financial University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0003-2843-9683>
 e-mail: fm.fa@yandex.ru



Сергей Алексеевич Побываев — кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Центра стратегического прогнозирования и планирования Института экономической политики и проблем экономической безопасности департамента экономической безопасности и управления рисками факультета экономики и бизнеса, Финансовый университет, Москва, Россия

Sergey A. Pobuvaev — Cand. Sci. (Econ.), Leader research associate of the Center for Strategic Forecasting and Planning, Institute for Economic Policy and Economic Security Problems, Department of Economic Security and Risk Management, Faculty of Economics and Business, Financial University, Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-7312-7059>

e-mail: fm.fa@yandex.ru



Сергей Николаевич Сильвестров — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный экономист РФ, директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет, Москва, Россия

Sergey N. Silvestrov — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Honored Economist of the Russian Federation, Director of the Economic Policy Institute and the problems of economic security of the Financial University; Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-7678-1283>

e-mail: fm.fa@yandex.ru

Заявленный вклад авторов:

Беляев И.И. — обобщение результатов исследования, формирование выводов исследования.

Побываев С.Н. — критический анализ литературы, сбор и систематизация данных.

Сильвестров С.Н. — постановка проблемы, разработка концепции статьи.

Authors' declared contribution:

Belyaev I.I. — generalization of the study's results, formation of the research's conclusions.

Pobuvaev S.N. — critical analysis of literature, collection and systematization of data.

Silvestrov S.N. — the issue statement, working out on the paper's concept.

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 31.08.2022; после рецензирования 21.10.2022; принята к публикации 17.11.2022.

The article was submitted on 31.08.2022; revised on 21.10.2022 and accepted for publication on 17.11.2022.

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-2022-12-4-48-62
УДК 334.78 (045)
JEL M54

Современные формы гибких систем управления организациями в России

Б.Б. Славин

Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены современные формы гибких систем управления организациями в России. **Целью** работы является исследование необходимости и особенностей их использования для самоорганизации работы сотрудников, а также последствий перехода от жестких иерархий к гибким. Автором были решены следующие **задачи**: описано формирование нового работника и его политическое поведение; дан анализ появившихся в РФ новых «цеховых» структур и их борьбы за социальные права. Описаны опыты отечественных компаний с «бирюзовыми» практиками, выявлены специфические черты самоорганизации в России; исследованы гибкие методы, применяемые не только в иерархиях управления, но и для координации выполнения проектов, построения информационных структур, а также для организации финансирования инноваций в организациях. В исследовании использовалась **методология** сравнительного анализа существующей практики применения цифровизации в экономике, а также теоретические подходы к пониманию ее сущности. В результате было показано, что предприятия отраслей, оказавшихся в зоне цифровой трансформации, вынуждены использовать с целью инновационного развития (по крайней мере в части развития своих информационных систем) гибкие практики управления, однако не все они универсальны и ведут к повышению эффективности. В работе раскрыта роль человеческого фактора как одного из самых важных составляющих управления инновационными компаниями, так как самоорганизация и внедрение изменений требуют особых характеристик личности.

Ключевые слова: самоорганизация; бирюзовое управление; гибкие методы управления; человеко-ориентированность; цифровая трансформация

Для цитирования: Славин Б.Б. Современные формы гибких систем управления организациями в России. *Управленческие науки*. 2022;12(4):48-62. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-48-62

ORIGINAL PAPER

Modern Forms of Flexible Management Systems in Russia

B.B. Slavin

Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

The paper considers modern forms of flexible organization's management systems in Russia. The aim of the research is to study the necessity and features of flexible management systems use for self-organization of employees' work, as well as the consequences of the transition from rigid hierarchies to flexible ones. The author solved the following tasks: he described the formation of a new employee and his political behavior; analyzed the new "shop" structures that have appeared in the Russian Federation and their struggle for social rights. The study described experiments of domestic companies with "turquoise" practices and revealed specific features of self-organization in Russia. Also, the author explored flexible methods used not just in management hierarchies but also to coordinate the implementation of projects, build information structures, as well as to organize the financing of innovations in organizations. The study used the method of comparative analysis of the existing practice of applying digitalization in the economy, as well as theoretical approaches to understanding its essence. As a result, it was shown that industrial enterprises caught in the digital transformation zone had to use flexible management practices for innovative development (at least in terms of their information systems development). Nevertheless, not all of them are universal and lead to increased efficiency. The paper reveals the role of a human factor as the most important component in the innovative company management, since self-organization and implementation of changes require special personality characteristics.

Keywords: self-organization; turquoise management; flexible management methods; human orientation; digital transformation

For citation: Slavin B.B. Modern forms of flexible management systems in Russia. *Management sciences*. 2022;12(4):48-62. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-48-62

© Славин Б.Б., 2022

ВВЕДЕНИЕ

Изменения в экономике всегда трансформировали общество в целом: индустриализация «потребовала» разрушения крепостничества и сословных ограничений, постиндустриализация стала катализатором демократических преобразований во многих странах. Аналогично и цифровизация меняет не только экономические, но и социальные отношения. Цифровая трансформация экономики ведет к стиранию грани между производителем и потребителем, по крайней мере, в части информационных услуг. Партнерство при этом, видимо, становится основным трендом, причем не только между клиентами и производителями, но и между акционерами и сотрудниками, компаниями и регуляторами. Такое явление часто позиционируют как смену парадигмы корпоративных целей от акционеров (от англ. shareholder) к заинтересованным лицам (от англ. stakeholder) [1], когда цели последних, как и партнеров организации (в широком смысле этого слова — клиентов, сотрудников, поставщиков, регуляторов и т. п.) ставятся выше целей акционеров.

При этом к стейкхолдерам относят и различные некоммерческие, и даже религиозные организации [2], предполагая реализацию таким способом социальной ответственности бизнеса. Вместе с тем противопоставление «акционерного» капитализма и капитализма «заинтересованных сторон» в некоторой степени является данью моде — правильнее говорить о широком партнерстве. Цифровая экономика строится на тотальном обмене данными, который позволяет предприятиям делать общими (от англ. sharing) свои электронные ресурсы, предоставлять клиентам и партнерам доступ к своим информационным системам. Партнерство становится следствием создаваемых между субъектами экономики цифровых коммуникаций.

Еще одно свойство цифровой эпохи заключается в том, что в силу ускорения изменений и увеличения числа инноваций уровень принятия решений снижается: полномочия на принятие решений переходят от руководителей высшего звена (топ-менеджеров) к среднему менеджменту. Вследствие чего творческие работники, число которых растет быстрыми темпами, чувствуют себя более свободными и трудятся не строго в отведенное рабочее время, а тогда, когда им это удобно, смешивая свое рабочее и личное время. Это приводит и к конвергенции информационных систем менеджеров, т. е.

в их электронных календарях одновременно уживаются рабочие планы, встречи с родственниками и друзьями, общественная деятельность [3].

Если посмотреть на опыт трансформации медийной отрасли, можно увидеть, что современные профессиональные журналисты часто сами становятся информационными персонками, особенно в социальных сетях, беря на себя не только роль создателей контента, но и лидеров общественного мнения [4]. Персонализация и лидерство — особенности цифровой эпохи, которые, безусловно, связывают бизнес и общество. Именно эти качества, одновременно с ростом потребности в инновациях, в наши дни являются причиной увеличения числа некоммерческих организаций (НКО) и стартапов, которые, дополнительно интегрируя граждан в экономику, можно сказать, образуют «экосреду» вокруг классического бизнеса.

Старые иерархические системы управления больше не соответствуют современным требованиям: трансформация требует вовлечения в процессы управления и принятия решений все большего числа людей, коммуникации между которыми должны носить более непосредственный характер. Самоорганизация, гибкие системы управления проектами и предприятием, осязаемая вовлеченность персонала в деятельность организации становятся основными трендами как мировой, так и российской экономики. Игнорирование этих глубинных экономических процессов не позволит сформировать адекватного цифровой эпохе поведения.

ПОИСК НОВЫХ ФОРМ САМООРГАНИЗАЦИИ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ

В России, как и в других странах, бизнес ищет новые формы управления с использованием инструментов самоорганизации. Число таких компаний не очень велико, поскольку российский бизнес еще достаточно юн и в большинстве своем не «мыслит» долгосрочными категориями поддержки деловой среды и выполнения социальных миссий. Вместе с тем традиционная для нашей страны приверженность общинности способствует тому, чтобы идеи самоорганизации (включая и инструменты организационного поведения) находили благодатную почву в отечественных компаниях [5]. Более того, в отличие от своих западных коллег российские бизнесмены, взявшие на вооружение инструменты самоорганизации,

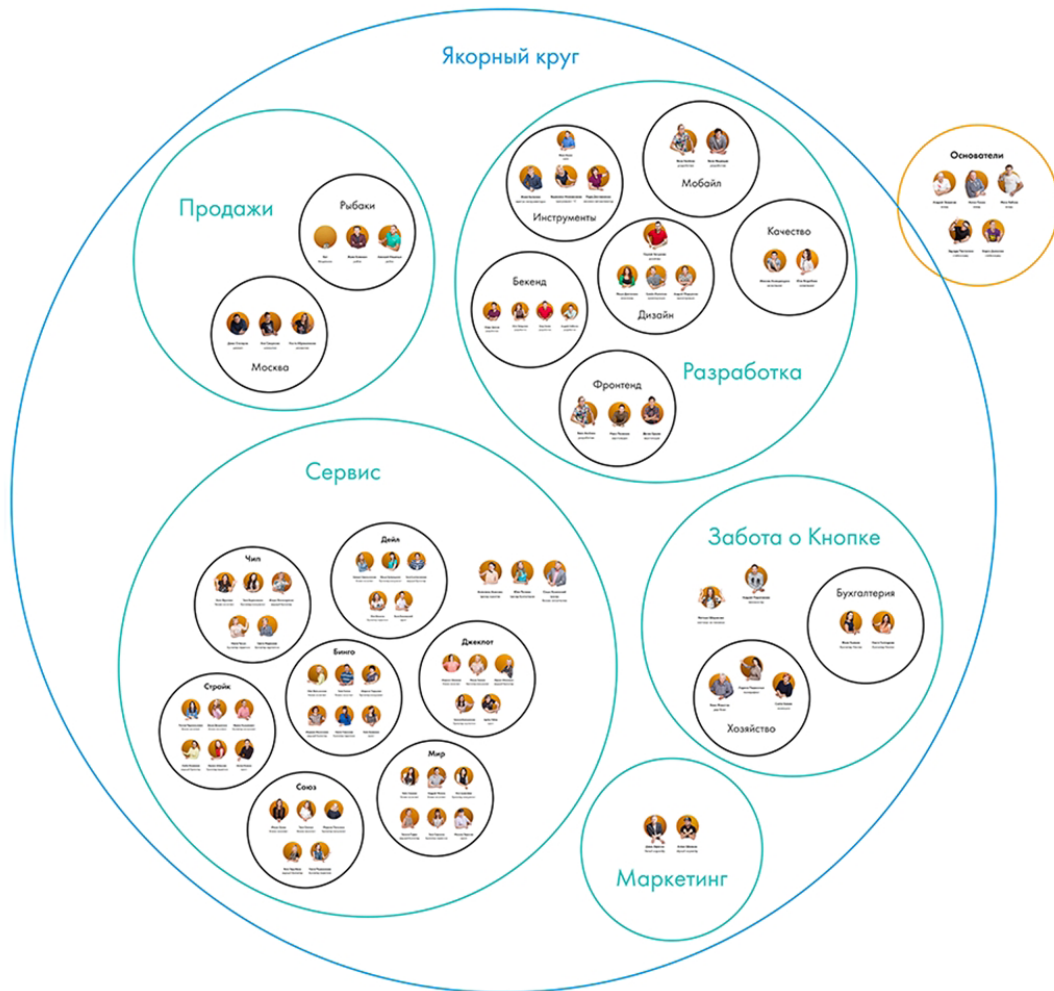


Рис. 1 / Fig. 1. Холакратическая организация управления компании «Кнопка» /
Holacratic management organization of the company Knopka

Источник / Source: составлено авторами на основе URL: <https://habr.com/ru/company/knopka/blog/242491/> / compiled by the authors based on URL: <https://habr.com/ru/company/knopka/blog/242491/>.

критически относятся к международному опыту, внося существенные коррективы в те или иные принципы бирюзового управления. Слово «бирюзовый», согласно известной книге Ф. Лалу [6], сегодня используется для наименования компаний и практик, применяющих инструменты самоорганизации сотрудников или «плоские» системы управления, в отличие, например, от «красных» компаний, практикующих жесткие иерархии.

В научной литературе пока мало описаний кейсов предприятий, внедряющих инструменты самоорганизаций. Однако в сети Интернет достаточно много упоминаний и обсуждений бирюзовых практик. При этом среди их приверженцев есть и производственные («Фабрика Окон», «Аскона», «Ойл Энерджи»), и торговые («ВкусВилл»), и ИТ-компании

(«Neti»). Особенно часто бирюзовые практики используют, как это ни странно (ниже мы дадим этому объяснение), организации финансовой отрасли (сервис «Кнопка», банк «Точка», платежная система QIWI); даже в некоторых отделениях Сбербанка ставятся опыты (хотя и во многом формальные) по их применению¹. Появлялись инициативы по внедрению гибких подходов и в государственные проекты. Так, в апреле 2017 г. даже была создана подгруппа по стратегическому развитию и приоритетным проектам при Президиуме Совета при Президенте РФ, однако, как это случается с тако-

¹ Бирюзовые ВСП: полезный опыт для всего Сбербанка. СберТВ. 30.06.2016. URL: <https://sbertv.ru/?video=1154> (дата обращения: 19.03.2022).

го рода государственными начинаниями, работа в этом направлении продолжения не имела.

Одним из самых детально проработанных инструментов самоорганизации является так называемая Холакратия [7]. Наверное, в числе первых в России внедрять проповедуемую конституцией Холакратии² систему управления начали банк «Точка» и компания «Кнопка». Эти организации во многом похожи, частично имеют общих основателей, обе были созданы в Екатеринбурге и работают в области финансов. С самого начала в «Кнопке» был принят холакратический подход к управлению, предполагающий в качестве первичного элемента группу (в терминологии холакратии — «круг»), состоящую из сотрудников разных специальностей (бухгалтеров, юристов), но по факту работающих вместе (например, с общим клиентом или решая смежные вопросы). На рис. 1 показана схема таких кругов и участие в них работников компании.

На самом деле холакратические структуры во многом напоминают матричные или грейдовые, которые уже давно используются в технологических компаниях. Но, в отличие от них, холакратия делает акцент на групповую и творческую работу, которую трудно сразу запроектировать, так как она быстро меняется. Надо отдать должное именно российским организациям, в частности банку «Точка» и сервису «Кнопка» — они больше ориентируются на эффективность и удобство работы сотрудника, чем на жесткие принципы холакратии, и легко перестраивают свою систему управления, невзирая на то, что это может не соответствовать холакратическим рекомендациям.

Доверие является краеугольным камнем самоорганизующихся управленческих систем. Это хорошо демонстрирует еще одна российская бирюзовая компания — «Ойл Энерджи», которая занимается разработкой и производством реагентов и материалов для буровых растворов, цементирования скважин и гидроразрыва пласта, оборудования для многостадийного гидроразрыва пласта и цементировочной оснастки. В отличие от «Кнопки», в области самоуправления она пошла по другому пути — не стала внедрять у себя конституцию Холакратии, а выбрала более умеренный вариант

так называемой «Социократии 3.0»³ (в пер. с лат. «Правления товарищей 3.0»). Ее идеи, использование которых в управлении организации началось с середины 90-х гг. прошлого века, восходят еще к Огюсту Контю⁴. В частности, в Нидерландах, где для предприятий, которые применяли для организации работы сотрудников социократический метод — SCM (от англ. Sociocratic Circle Organization Method) — фактически предшественник бирюзового управления, предполагающий организацию «кругов» и замену должностей ролями, было разрешено не создавать профсоюзы. Можно сказать, что холакратия практически использовала идеи социократии, закрепив их в виде «конституционных» законов [8].

Социократия 3.0 — это уже современная технология, ставшая своего рода возвращением назад, когда взаимодействие сотрудников определяется не жесткими правилами, а общими принципами, которые могут варьироваться. В последней (2021 г.) ее версии, выпущенной в виде электронной книги на правах Creative commons aree culture license (аналогичных свободному программному обеспечению), были определены 10 принципов: «Уточнение цели», «Разработка стратегии», «Ориентация на ценность», «Чувство и реакция», «Проведение экспериментов», «Обеспечение автономии», «Совместная работа над зависимостями», «Инвестиции в обучение», «Развитие культуры» и «Общие ментальные модели» [9]. Авторы нового бирюзового фреймворка пишут: «Социократия 3.0 встречает организации там, где они есть, и ведет их по пути постоянного совершенствования. Нет никаких радикальных изменений или реорганизаций» [9, с. 20]. Помимо более мягкого подхода в распределении обязанностей и ролей, Социократия 3.0 предполагает возможность постепенного внедрения в деятельность организации — одна часть системы управления остается иерархичной, а другая — плоской.

Еще одним примером применения бирюзового стиля управления в России является компания «ВкусВилл», специализирующаяся на розничных продажах продуктов питания, предназначенных для приверженцев здорового образа жизни (ЗОЖ). На предприятиях этой торговой сети также ис-

² URL: <https://www.holacracy.org/constitution> (дата обращения: 05.07.2022).

³ Цифра 3.0 добавлена, чтобы показать современность данной социократической методологии.

⁴ Иси́дор Мари́ Огю́ст Франсуа́ Ксавье́ Конт — французский социолог и философ, основоположник социологии как самостоятельной науки.

пользуется социократия, т.е. более легкой вариант бирюзового управления, внедрение которого подробно описано в книге Е. Щепина [10], одного из топ-менеджеров «ВкусВилл». По мнению руководителей компании, современному менеджменту следует отказаться от большинства жестких управленческих методологий и инструментов — таких, как бюджетирование и использование ключевых показателей эффективности — KPI (от англ. Key Performance Indicator). При этом мониторинг деятельности должен стать повсеместным, но его надо использовать не для оценки или контроля сотрудников, а для улучшения работы. В некотором смысле такой подход к самоорганизации совпадает с идеями Э. Деминга [11], считавшего, что искать нужно не виновных в результате сбоев, а пути совершенствования системы, чтобы такие сбои не повторялись.

Сторонники бирюзовых практик предлагают заменить показатели KPI на инструмент OKR — так называемые цели и ключевые результаты (от англ. Objectives & Key Results), который, по своей сути, является развитием управления по целям — MBO (от англ. Management by Objectives). Методология MBO появилась еще в середине XX в., и на рубеже веков обрела популярность в качестве средства управления для кружков качества и самоуправляемых (от англ. self-managed work teams) рабочих команд [12], которые в последнее время предлагается использовать для инновационного развития компаний [13], KPI же больше подходят тогда, когда цели и задачи остаются неизменными на протяжении долгого времени.

Гибкие практики организации работы сотрудников, безусловно, интересны: они позволяют избежать бессмысленной и скучной работы, характерной для масштабных иерархических структур, дают возможность быстро перестраиваться, учитывать новые тенденции и т.д. Но, вместе с тем, бирюзовые техники не лишены недостатков. Во-первых, не все люди готовы брать инициативу на себя, а в случае горизонтального управления это не позволяет предприятию развиваться (обычно в таких случаях работники сами выбирают себе дополнительные роли). Во-вторых, гибкие практики требуют более активного и подвижного участия, а значит, молодые сотрудники оказываются в проигрыше. Фактически бирюзовое управление рассчитано на то, что принципы самоорганизации сами расставят все точки над *i* в распределении обязанностей, что не

всегда эффективно, если компания ставит перед собой амбициозные и прорывные цели.

Особенно сложно бывает с доверием со стороны руководства. Российский опыт работы с персоналом исторически очень бюрократичен, подразумевает многочисленные согласования, подписи, рекомендации; только молодые бизнесмены могут преодолеть подобные традиции. При этом лидерам гибких практик приходится выступать проповедниками новых подходов не только в своих организациях, но и за их пределами. Не случайно многие бирюзовые компании практикуют экскурсии в свои офисы (из перечисленных выше такие посещения устраивают «Точка» и «Ойл Энерджи»), чтобы продемонстрировать эффективность новых инструментов управления. Многие ведут блоги или посвящают гибким технологиям страницы своего сайта, издают книги, дают интервью и т.п. Если бы бирюзовые формы управления были бы однозначно эффективнее обычных, никакой пропаганды и не понадобилось — большинство предприятий просто стало бы их использовать.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГИБКИХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Автор термина «Цифровая экономика» Д. Тапскотт в своей знаменитой книге [14] выделил несколько этапов цифровизации организации: на первом (Personal Multimedia) автоматизируются рабочие места сотрудников, на втором (Workgroup Computing) — работа отдельных подразделений, на третьем (Enterprise Infostructure) формируется единая информационная система предприятия; на четвертом (Interenterprise Computing) автоматизируются отношения компании с партнерами и клиентами; и, наконец, на пятом этапе цифровизации предприятие становится полностью сетевым («The Net»), что приводит к изменению (трансформации) большинства бизнес-процессов и появлению совершенно новых видов бизнеса.

Именно ускоренная разработка новых услуг и является основным драйвером внедрения гибких технологий управления в компаниях, а одной из самых трансформируемых отраслей, требующих подобных подходов, сегодня является финансовая.

Выше мы уже отмечали, что среди бирюзовых довольно много именно финансовых организаций. Однако гибкость в управлении достигается не только за счет использования холакратии и социократии,

но и за счет гибких систем проектирования, гибкого подхода к разработке новых информационных услуг и даже гибкого бюджетирования. И, если говорить о компаниях из области цифровой трансформации, то практически наверняка они применяют (или намерены это сделать) если не бирюзовые, то другие инструменты гибкой организации работ.

Заметим, что взаимосвязь гибких систем управления с цифровизацией гораздо более глубокая, чем простая необходимость в ускорении создания новых сервисов. Например, вывод о том, что доверие и прозрачность взаимосвязаны, на самом деле является как раз следствием повсеместного проникновения информационных технологий, которые делают нашу жизнь и деятельность предприятий более прозрачными, а значит, создают и среду для доверия. Но необходимо научиться в ней существовать: информатизация социальной жизни неслучайно порождает огромное число фейков и негатива — общество еще не готово к такому уровню доверия, какой позволяют технологии, и оно защищается как от правды, так и от чрезмерного доверия.

Гибкие методы управления проектами появились (да и до сих пор доминируют) в области разработок программного обеспечения (ПО). Одним из первых, кто развивал подход такого рода, был Т. Гилб, в 1981 г. опубликовавший короткую заметку об эволюционных процессах разработки ПО, введя понятие «инкрементные приращения» [15]. Следующий вклад в формирование идей гибкого проектирования внес Б. Бем, занимавшийся проблемами метрики и экономики разработки программного обеспечения. В своих работах 80–90-х гг. прошлого века он описал спиральную модель [16], которая легла в основу так называемого экстремального программирования — XP (от англ. Extreme programming).

Ну и наконец, самым известным событием стало появление в 2001 г. Agile манифеста, который был подписан в штате Юта 17 разработчиками⁵. В нем сформулировано четыре принципа: «люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов; работающий продукт важнее исчерпывающей документации; сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта; готовность к из-

менениям важнее следования первоначальному плану». Первые два фактически провозглашают социократический подход, ставя человеческие коммуникации выше процессов и инструкций, а последние — постулаты постоянного совершенствования, хорошо известные в японских практиках или производных от них (кайдзен, канбан, скрам и lean).

Несмотря на то что Россия не была в числе первооткрывателей гибких техник управления проектами, отечественные программисты, компетенции которых высоко ценятся в мире, начали их использовать еще с конца прошлого века (со времен экстремального программирования). В настоящее время практики гибкого управления используются разработчиками в тех отраслях, которые наиболее быстро трансформируются: в ИТ, финансовой сфере, в области телекоммуникационных и разнообразных онлайн-услуг. Согласно опросу издания Comnews к 2020 г. в нашей стране Agile при выработке решений в той или иной мере использовали 91% банков и 60% розничных компаний; даже 25% государственных организаций заявили о его применении, подразумевая, видимо, гибкие технологии, задействуемые своими подрядчиками⁶.

Интересно, что в России идеи гибкого подхода к управлению проектами начали широко использоваться не только в разработке, но и в кадровом менеджменте [17], образовании [18], маркетинге [19], управлении предприятием [20] и др. Однако такие внедрения, как правило, нельзя назвать системными; они носят эпизодический характер и имеют огромное число самодеятельных, не всегда оправданных украшательств, скорее всего, имитирующих гибкость в управлении. В сентябре 2016 г. в сети Интернет был опубликован рекламный ролик, в котором руководитель Сбербанка Г. Греф продекларировал: «Если раньше Agile был способом написания программного кода, то сегодня это способ существования всех организаций»⁷. К сожалению, декларативность является одной из характерных черт российских деятелей (имеющих возможность повлиять на принятие решение на государственном уровне), что отражается и на инициативах в области внедрения гибких инструментов управления в различных областях, не связанных с разработкой ПО.

⁵ Agile манифест — основной документ, содержащий описание ценностей и принципов гибкой разработки программного обеспечения. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения: 25.03.2022).

⁶ URL: <https://www.comnews.ru/content/213496/2021-03-12/2021-w10/agile-nabiraet-populyarnost-rossii>

⁷ URL: <https://www.youtube.com/watch?v=QAFw6uyKwZc> (дата обращения: 26.03.2022).

Гибкие технологии и практики появились не просто ради моды на что-то новое, а стали востребованы вследствие увеличения скорости изменения бизнеса. Эту связанную с внедрением ИТ (называемую цифровой) быструю трансформацию современного предприятия можно назвать перманентной. В доцифровые времена также имели место разработка и продвижение новых продуктов, но они проходили в рамках стандартного жизненного цикла: научные исследования — опытно-конструкторские работы — опытно-промышленная эксплуатация — промышленная эксплуатация — вывод из эксплуатации. В цифровую эпоху новые продукты и сервисы внедряются уже на опытных стадиях, а дорабатываются и модифицируются на этапе самой эксплуатации. Разработка и поддержка сервисов все больше и больше сближаются между собой.

Нетрудно понять, что организация такого процесса по иерархической схеме просто невозможна: подразделения, участвующие в создании нового программного обеспечения (аналитики, разработчики, тестировщики и поддержка), должны взаимодействовать на горизонтальном уровне, без привлечения руководителей. Такая технология получила название DevOps (от англ. Development и Operations) и можно сказать, что ее корни находятся в исторических практиках гибкого управления: Lean [21] и цикл Деминга PDCA (от англ. Plan-Do-Check-Act), лежащий в основе стандартов ISO серии 9000. Впервые термин «DevOps» прозвучал в 2009 г., когда в бельгийском городе Генте консультант и специалист в области Agile П. Дебуа провел конференцию под названием «Devopsdays», ставшую затем регулярной⁸. Сегодня российские компании активно используют технологию DevOps, причем не только в финансовой (ПАО Сбербанк, АО «Альфа-банк» и др.) и телекоммуникационной (МТС, «Билайн» и др.) сферах, но и в нефтехимической (Сибур, ПАО «Газпром нефть» и др.) и других отраслях.

В конце 2020 г. ряд известных мировых консультантов, а также руководителей организаций, использующих гибкие практики управления, опубликовали манифест BizOps, предполагающий, что сквозной процесс от разработки к поддержке должен начинаться с бизнеса⁹. При этом все подразде-

ления и службы не просто должны работать вместе, как единое целое, но и разделять общее видение и цели, чтобы сделать поток создания ценности максимально эффективным. Активное включение бизнеса в разработку информационных систем фактически создает альтернативный бирюзовому путь самоорганизации. Если бирюзовые компании изначально создают «плоское» самоуправление, то в случае BizOps горизонтальная иерархия выстраивается вокруг цифровой трансформации предприятия. Можно сказать, что цифровизация экономики заставляет организации становиться более гибкими и, как следствие, в большей степени использовать «плоские» системы управления.

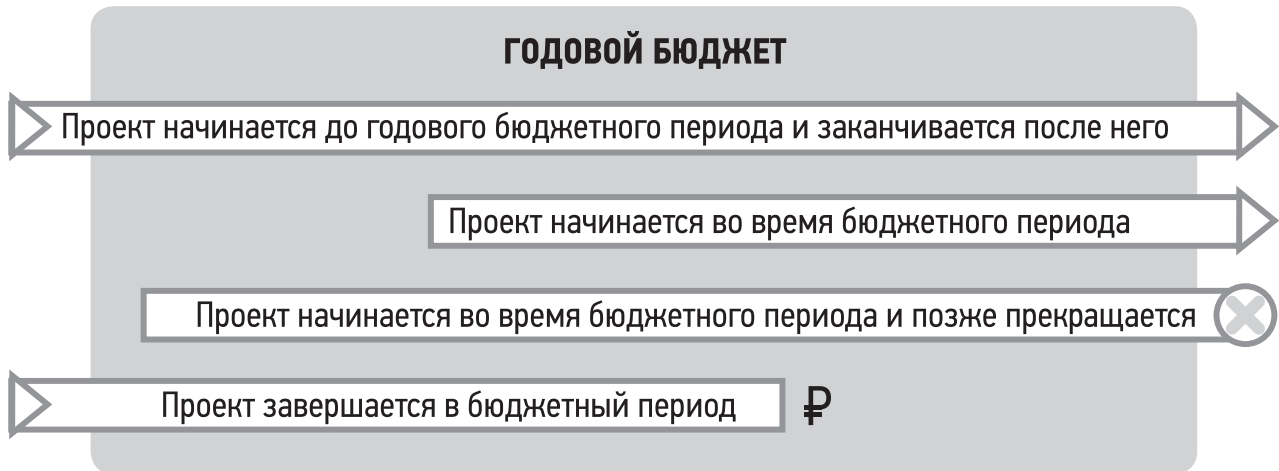
Потребность в гибкости распространяется не только на разработку, внедрение инноваций и ведение проектов, но и на саму информационную систему (ИС). Сегодня становится популярной так называемая микросервисная архитектура, когда ИС предприятия состоит из небольших сервисов (в качестве примера одного из них можно привести мобильное приложение), в разработке которых принимает участие небольшое число ИТ-специалистов (равное одной скрам-команде численностью 5–9 человек). При этом необязательно разрабатывать микросервис самому — это можно поручить партнерской организации. В компании Гартнер подобный принцип назвали «компонентной архитектурой», которая позволяет создавать ИС по типу конструктора Lego и полностью отвечает гибкому подходу к разработке и проектированию, а также позволяет работать небольшими командами, создавая оптимальные условия для самоорганизации. Не случайно, как уже говорилось выше, бирюзовые технологии в первую очередь внедряются в ИТ компаниях и банках, где микросервисная архитектура стала нормой.

Интересно, что не только информационная система предприятия, его организационная структура, методы разработки и ведения проектов становятся гибкими, но также и система финансирования и бюджетирования развития организации. При классическом (в проектной терминологии — «водопадном») подходе к бюджетированию информационных технологий на реализацию того или иного проекта выделяется конкретная сумма, которая должна быть потрачена в определенные сроки и принести заявленную заранее ценность. Однако, когда речь идет об инновациях, период исполнения и бюджет, как правило, неизвестны. Нельзя точно

⁸ URL: <https://devopsdays.org/> (дата обращения: 04.04.2021).

⁹ URL: <https://www.bizopsmanifesto.org/> (дата обращения: 01.03.2022).

ВОДОПАДНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ



ГИБКОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ



Рис. 2 / Fig. 2. Сравнение водопадного и гибкого бюджетирования /
Comparison of waterfall and flexible budgeting

Источник / Source: составлено автором на основе [22] / compiled by the authors based on [22].

запланировать время придумывания новой идеи и спрогнозировать количество требуемых на это средств. Выходом из такой ситуации является гибкое или венчурное бюджетирование (рис. 2).

С проблемами, аналогичными возникающим при финансировании инноваций, венчурный бизнес сталкивается при инвестировании в стартапы — там вероятность того, что проект не будет реализован и вложения не окупятся, намного выше и достигает 90%. Чтобы управлять подобным процессом, венчурные менеджеры объединяют инвестиции таким образом, чтобы получать положительный доход от портфеля в целом. В организации целесообразно создавать отдельный портфель под про-

екты, которые связаны с одним сервисом или даже с микросервисом. Тогда даже неудачная разработка будет иметь смысл — деньги, потраченные на нее, можно считать оплатой полученного знания о том, что данное направление неправильно (т.е. это не зря потраченные средства, за которые надо кого-нибудь наказать).

Гибкое финансирование становится важным условием для самоорганизации работы предприятия, поскольку позволяет экспериментировать. Можно сказать, что бирюзовый стиль управления неявно проникает в российские компании вместе с процессом цифровой трансформации и гибкими методами организации деятельности.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР И СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПЕРЕХОДА К НОВЫМ ФОРМАМ САМООРГАНИЗАЦИИ

Цифровая трансформация экономики распространяется подобно эпидемии. Технологии способствуют автоматизации ручного труда или передаче его клиенту. Появляется возможность использовать высвобождающиеся человеческие ресурсы для разработки новых технологических сервисов, которые, в свою очередь, способствуют устранению рутины из повседневного труда сотрудников организации и их партнеров. Таким образом, доля интеллектуальной деятельности в компании возрастает, причем ускоренными темпами. Это ведет как к необходимости внедрения гибких систем управления, описанных выше и передачи ответственности за принятие решений на более низкий уровень менеджмента, так и к большей свободе работника от нанимателя.

Цифровая эпоха разрушает необходимую основу эксплуатации труда, когда наемный сотрудник вынужден соглашаться на предложенные условия работы, поскольку без средств производства, принадлежащих работодателю, он сам заработать не сможет. В случае интеллектуальной деятельности основным средством производства являются компетенции сотрудника, принадлежащие ему даже в том случае, если они появились за счет корпоративного обучения. Современный наниматель вынужден, помимо компенсационного пакета, обеспечивать своим креативным сотрудникам комфортные условия труда, привлекая их этим в свою компанию. Однако сегодня, особенно после масштабного освоения дистанционных технологий во время пандемии, люди вполне могут сами создавать себе обстановку для творческой деятельности посредством электронных средств коммуникаций, коворкингов, лизинга оборудования и повременного использования программного обеспечения. И это формирует новые отношения между работодателем и сотрудником.

Еще недавно фриланс на предприятии использовался исключительно для выполнения разовых задач, на которые жалко было тратить собственные ресурсы. Сегодня ситуация резко меняется: работник, принятый на временных условиях и находящийся в другом городе, трудится в рамках тех же проектов, что и штатные сотрудники. Фриланс становится значимым элементом новой экономики, которую часто называют «Gig экономикой»

(от англ. Gig — ангажемент для приглашенных артистов). И Россия здесь находится среди лидеров: если в 2014 г. число фрилансеров составляло лишь 3 млн чел.¹⁰, то в 2020 г. (по данным PwC¹¹) их было 14 млн (для сравнения: в США — 56,7 млн в Канаде — 2,9 млн в Индии — 15 млн). При этом Россия входит в десятку стран, в которых темп роста фриланса превышает 25%. То есть имеются хорошие позиции для реформирования и самоорганизации бизнеса. В отличие от обычного работника, фрилансер легко переключается с одной задачи на другую, более самостоятелен, «требует» меньшего количества накладных расходов и т.п.

В конце первого десятилетия этого века одним из инструментов поиска дополнительных идей и ресурсов в мире было использование альтернативной фрилансу технологии краудсорсинга. Она предполагает привлечение либо сторонних людей, либо сотрудников компании к генерации идей, реализации инноваций или к выполнению каких-либо проектов без каких-либо договорных отношений. Инновации, достигнутые с привлечением сторонних лиц, называют «открытыми» (термин ввел профессор Калифорнийского университета Генри Чесбро [23]). Понятие «краудсорсинг» было впервые использовано журналистом Д. Хау при описании портала Innocentive.com, работающего по технологии открытых инноваций. Если же над проблемами работают только сотрудники организации, часто используются специальные платформы, так называемые системы “Idea Management”, которые также получили в мире широкое распространение.

Необходимость быстрого трансформирования с использованием цифровых технологий подразумевает не только гибкость управления и адаптивность информационных систем, но и определенные качества личности сотрудников, непосредственно задействованных в изменении организации. И наоборот, работники, занятые креативной деятельностью, от которых зависит успешность цифровой трансформации компании, требуют особого к себе отношения [24]. Подобного рода требования составляют так называемый субъектно ориентированный (или человеко ориентированный) подход к управлению

¹⁰ URL: <https://blog.kwork.ru/rynok-frilansa/frilans-2021-itogigoda-i-prognoz-na-2022>

¹¹ Сайт компании «Технологии доверия». URL: https://www.pwc.ru/ru/publications/freelance-platform/pwc_freelance_market_research_final.pdf (дата обращения: 02.03.2022).

организацией и к созданию ее информационной среды [25], который предполагает соблюдение определенных принципов [26].

Один из них гласит, что управление выстраивается не вокруг руководителя, как это было в доцифровую эпоху, а вокруг работника, от которого зависит успех внедрения инноваций. Раньше основной задачей информационной системы предприятия было формирование данных о бизнес-процессах, необходимых для принятия решения руководством. Сегодня в передовых компаниях ответственность за внедрение инноваций лежит на менеджерах среднего звена, и именно для них выстраивается информационная среда: им разрешается иметь личные почтовые ящики и календари, общаться с коллегами через социальные сети, использовать собственные инструменты анализа и т.д. Более того, именно сотрудник, занятый инновациями, сегодня формирует требования к информационной системе предприятия и к развитию процессов. Среди ключевых трендов 2021 г. (входящих в так называемый Нуре-цикл¹²) компания «Гартнер» выделяет такие субъектно ориентированные управленческие технологии, как вовлечение человеческих ресурсов — WEM (от англ. Workforce engagement management) и учет мнения сотрудника — VOE (от англ. Voice Of the Employee) [27].

Еще одним принципом данного подхода является «свободный вход» и «свободный выход» сотрудника, т.е. предполагается, что любой, поступивший на работу в компанию вправе использовать собственные информационные ресурсы для повышения эффективности ее деятельности, но уходя из нее, может оставить у себя те ресурсы, которые не являются эксклюзивной собственностью организации, которую он покидает. Это один из самых непростых для внедрения постулатов, который требует закрепления в качестве этической нормы. К сожалению, в России корпоративная культура, как правило, очень плохо защищается внутренними нормативными документами, и данный принцип реализуется де-факто, что часто является причиной споров и даже судебных разбирательств.

Креативные сотрудники, как и фрилансеры, гораздо более свободолобивы и независимы, чем

обычные, что заставляет руководителей организаций (по крайней мере тех, которые находятся на стадии цифровой трансформации) относиться к обеим этим категориям работников как к партнерам, а не как к наемному персоналу. Такой подход уже давно был принят в консалтинге, но теперь все чаще используется и в цифровых компаниях и даже в банках. Партнерство требует равноправия — именно это декларируют приведенные выше принципы. В России такого рода отношения с сотрудниками практически полностью отсутствуют в крупных компаниях, в особенности — с государственным участием.

Одним из важных качеств личности, необходимым для успешной деятельности в области трансформации организации, сегодня становится эмоциональный интеллект [28], который является одновременно и инструментом повышения эффективности коллективной работы, и одной из важных компетенций управленческого лидера. В работе [29] на примере российской фармацевтической отрасли была продемонстрирована взаимосвязь успешности продаж и эмоционального интеллекта, косвенным подтверждением важности которого является все большая востребованность программ повышения квалификации в этой области. В некоторой степени эмоциональный интеллект можно считать бирюзовой версией лидерских качеств, и интерес к нему свидетельствует о внимании к задачам самоорганизации в экономике.

Поскольку в организациях число специалистов, принимающих решение и имеющих лидерские качества, существенно возрастает, казалось бы, и вовлечение населения в самоуправление тоже должно становиться все более активным. Однако пока этого не происходит. Интересные исследования проводятся на региональном уровне в Вологодском научном центре Российской академии наук — в частности, авторами работы [30] изучался потенциал гражданского участия в государственном самоуправлении на территориях Вологодской и Псковской областей, а также в Республике Карелии. Было показано, что уровень вовлеченности населения невысок, и, более того, он не связан с уровнем жизни (как это предполагалось до исследования). Авторы сделали вывод, что существует «взаимосвязь между показателями участия и уровнем институционального доверия» [30, с. 101], причем обоюдная: не только власть должна устанавливать доверительные отношения с населением, но ему

¹² Нуре-цикл, используемый компанией «Гартнер», является инструментом визуализации технологических трендов. URL: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle> (дата обращения: 27.10.2022).

следует формировать такую доверительную среду, становясь партнерами власти. Именно отсутствие доверия и не позволяет раскрыть в полной мере потенциал гражданского участия.

Качество доверительной среды может быть изменено уровнем вовлеченности в благотворительную деятельность — она изучалась упомянутым выше центром в тех же регионах [31]. Россия по помощи незнакомым людям, участию в волонтерстве и в пожертвованиях с показателем процента совокупного участия 21% находится в десятке стран-аутсайдеров. Показатели еще ниже у таких стран, как: Китай, Греция, Литва, Болгария и др. (для сравнения: в США — 58%, в Канаде — 55%, в Индонезии — 50%). По мнению волгоградских ученых [30], такой уровень благотворительной деятельности во многом связан с присущими нашему обществу патерналистскими настроениями и опять же с недоверием к официальным организациям из этой сферы и власти. По всей видимости, низкая активность в благотворительности и малый интерес к участию в самоуправлении аналогичны пассивности населения в краудсорсинговых проектах.

Однако, несмотря на отмечаемое в исследованиях отсутствие активности, происходят изменения в связи с ростом доли интеллектуальной деятельности: «креативный класс» слабо вовлечен в самоуправление, благотворительность и краудсорсинг, однако неплохо социализируется в рамках различных неформальных отраслевых ассоциаций и организаций. По данным Росстата¹⁵, на конец 2019 г. в России зарегистрировано около 90 тыс. общественных организаций¹⁴ — это почти столько же, сколько некоммерческих. Учитывая, что численность их сотрудников примерно равна их числу, можно сделать вывод, что они выполняют роль организаторов деятельности населения, в них трудоустроены только руководители или технические работники. При этом количество граждан, принимающих участие в различных творческих союзах (профсоюзы сюда не включены) и сообществах по интересам, в 3,4 раза больше тех, кто участвует в религиозных организациях, и в 3,3 превышает число занятых в местном самоуправлении (через общественные организации).

Цифровая эпоха, благодаря бурному развитию коммуникаций, ведет к росту объединений, осно-

ванных на профессиональных интересах. Этому способствуют и социальные сети, позволяющие реализовывать различные форматы сообществ. Одной из наиболее перспективных форм ассоциации по профессиональному признаку становятся экспертные сети [32]. По мнению компании Гартнер [33], к 2025 г. клиенты будут платить внештатному специалисту за решение 75% своих проблем, и организациям, соответственно, следует стремиться к созданию сети, объединяющей таких профессионалов, уделяя внимание правовым последствиям этого процесса.

Работа современных экспертных сетей с коллаборацией строится на компетентностной метрике, когда каждый специалист имеет свои уникальные компетенции, а его участие в том или ином проекте обусловлено потребностью в них при реализации задачи. Такие сети в будущем явятся не только одним из важных субъектов экономической деятельности — они будут выполнять свои функции в том числе и для государственного управления (от муниципального до федерального уровня), поддерживая институты самоуправления. Здесь у нашей страны имеется неплохой шанс стать лидером, поскольку создание экспертных сетей с коллаборацией, встроенных в экономическую деятельность предприятий и организаций, пока только начинает внедряться в развитых странах.

И как раз особенности России: преобладание фриланса над краудсорсингом, неплохой опыт работы с гибкими системами проектирования и разработки, бирюзового управления и использования инструментов социократии — могут сыграть в этом положительную роль.

ВЫВОДЫ

В настоящей работе рассмотрены особенности российской практики гибких систем управления в организациях. Автором показано, что отечественные компании редко внедряют бирюзовые практики в их жестком варианте, ориентируясь, скорее всего, на общие идеи чуткого отношения к сотрудникам и гибким иерархиям. Можно сказать, что по части использования бирюзовых и социократических методик, основанных на партнерских отношениях, наша страна находится в общемировом тренде. Практики применения гибких методов управления проектами, разработками и механизмы инвестирования также неплохо освоены российскими компания-

¹⁵ Федеральная служба государственной статистики. Россия в цифрах. М.: Росстат; 2020. 550 с.

¹⁴ На середину 2022 г. новых данных опубликовано не было.

ми. Особенностью является то, что фриланс как форма аутсорсинга сторонних ресурсов у нас более развита, чем краудсорсинг. Это связано с меньшим доверием общества к бизнесу. Именно поэтому Россия далека от лидеров в области вовлечения граждан в благотворительную деятельность и местное самоуправление. Однако

у этой особенности есть и положительная черта — более строгое отношение к использованию сторонних людских ресурсов дает нашей стране шанс стать одной из первых в использовании экспертных сетей, которые станут важным элементом экономики и социальной политики в будущем.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

ACKNOWLEDGEMENTS

The paper has been prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment to the Financial University.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Vargas-Hernandez J.G., Gonzalez D.C. The discussion on stakeholders in contrast with the shareholders theory: Reconciliation to a conscious capitalism. *SAMVAD: International Journal of Management*. 2017;14:55–57. DOI: 10.53739/samvad/2017/v14/117199
2. Murphy M.J., Smolarski J.M. Religion and CSR: An Islamic “political” model of corporate governance. *Business & Society*. 2020;59(5):823–854. DOI: 10.1177/0007650317749222
3. Славин Б. Конвергенция архитектур социальной и корпоративной информационной среды человека. *Бизнес-информатика*. 2012;(2):3–9.
4. Malmelin N., Villi M. Media work in change: Understanding the role of media professionals in times of digital transformation and convergence. *Sociology Compass*. 2017;11(7): e12494. DOI: 10.1111/soc4.12494
5. Secchi D. Editorial: Within and around organizational behavior. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. 2021;24(1):1–5. DOI: 10.1108/IJOTB-03–2021–152
6. Лалу Ф. Открывая организации будущего. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2016. 432 с.
7. Робертсон Б. Дж. Холакратия. Революционный подход в менеджменте. Пер. с англ. М.: Бомбора; 2018. 256 с.
8. Ершов А.Н., Салатова А.А. Организационное управление в XXI веке: от социократии к холакратии. *Казанский социально-гуманитарный вестник*. 2019;(6):18–23. DOI: 10.24153/2079–5912–2019–10–6–18–23
9. Bockelbrink B., Priest J., David L. A practical guide for evolving Agile and resilient organizations with sociocracy 3.0. 2022. URL: https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf
10. Щепин Е. ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так. М.: Альпина Паблишер; 2019. 210 с.
11. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2019. 220 с.
12. Gibson J.W., Tesone D.V. Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers. *The Academy of Management Executive*. 2001;15(4):122–133. DOI: 10.5465/AME.2001.5898744
13. Bruccoleri M., Riccobono F. Management by objective enhances innovation behavior: An exploratory study in global management consulting. *Knowledge and Process Management: The Journal of Corporate Transformation*. 2018;25(3):180–192. DOI: 10.1002/kpm.1577
14. Tapscott D. The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence. 20th ed. New York: McGraw-Hill Education; 2014. 414 p.
15. Gilb T. Evolutionary development. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*. 1981;6(2). DOI: 10.1145/1010865.1010868
16. Boehm B., Lane J., Koolmanojwong S., Turner R. The incremental commitment spiral model: Principles and practices for successful systems and software. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley Professional; 2014. 332 p.

17. Адамская Л. Методы гибкого управления кадрами — Agile. *Самоуправление*. 2018(4):26–30.
18. Даниленко Л. В. Принципы Agile и современное образование. *Сахалинское образование XXI век*. 2019;(1):8–13.
19. Демченко М. В. Управление маркетингом в области гибких методологий (Agile). *Маркетинговые коммуникации*. 2016;(6):326–334.
20. Акименко С. А., Барлит Д. С., Павлов А. Ю. Использование Agile методов в управлении предприятием. *NovaInfo.Ru*. 2018;1(87):88–92.
21. Parkes A. Lean management genesis. *Management*. 2015;19(2):106–121. DOI: 10.1515/manment-2015–0015
22. Аншина М., Славин Б., Уайт Т. Цифровая трансформация бизнеса. М.: КноРус; 2021. 272 с.
23. Chesbrough H. W. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2003. 227 p.
24. Green P. I., Jr., Finkel E. J., Fitzsimons G. M., Gino F. The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*. 2017;37:1–18. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.007
25. Славин Б. Б. От вычислительных к человеко-ориентированным ИС. *Современные информационные технологии и ИТ-образование*. 2017;13(3):176–184. DOI: 10.25559/SITITO.2017.3.632
26. Slavin B. Principles of development of human-oriented information systems in enterprises. In: Proc. 12th Central & Eastern European software engineering conference in Russia (CEE-SECR'16). (Moscow, October 28–29, 2016). New York: Association for Computing Machinery; 2016:4. DOI: 10.1145/3022211.3022215
27. Gupta A. 5 Key trends from 2021's hype cycle for customer service and support technologies. Gartner. Sept. 28, 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/5-key-trends-from-2021-s-hype-cycle-for-customer-service-and-support-technologies> (дата обращения: 05.10.2021).
28. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2013. 512 с.
29. Хлебникова Л. Н., Роммель А. М. Эмоциональный интеллект — эффективный ресурс повышения результативности бизнеса в России. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2019;(6):181–184. DOI: 10.23672/SAE.2019.6.32963
30. Уханова Ю. В. Коллективные практики и потенциал гражданского участия локального сообщества (социологическое исследование в российских регионах). *Проблемы развития территории*. 2021;25(1):88–107. DOI: 10.15838/ptd.2021.1.111.5
31. Уханова Ю. В., Леон Д., Шельвальд Р. Благотворительная деятельность локального сообщества: итоги социологического исследования в российском регионе. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2021;14(1):169–185. DOI: 10.15838/esc.2021.1.73.12
32. Славин Б. Современные экспертные сети. *Открытые системы. СУБД*. 2014;(7):30–33.
33. Panetta K. Gartner top 10 strategic predictions for 2021 and beyond. Gartner. Oct. 21, 2020. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-predictions-for-2021-and-beyond> (дата обращения: 05.10.2021).

REFERENCES

1. Vargas-Hernandez J. G., Gonzalez D. C. The discussion on stakeholders in contrast with the shareholders theory: Reconciliation to a conscious capitalism. *SAMVAD: International Journal of Management*. 2017;14:55–57. DOI: 10.53739/samvad/2017/v14/117199
2. Murphy M. J., Smolarski J. M. Religion and CSR: An Islamic “political” model of corporate governance. *Business & Society*. 2020;59(5):823–854. DOI: 10.1177/0007650317749222
3. Slavin B. Convergence of architectures of social and corporate information environment of a person. *Biznes-informatika = Business Informatics*. 2012;(2):3–9. (In Russ.).
4. Malmelin N., Villi M. Media work in change: Understanding the role of media professionals in times of digital transformation and convergence. *Sociology Compass*. 2017;11(7): e12494. DOI: 10.1111/soc4.12494
5. Secchi D. Editorial: Within and around organizational behavior. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. 2021;24(1):1–5. DOI: 10.1108/IJOTB-03-2021-152

6. Laloux F. Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Millis, MA: Nelson Parker Publishing; 2014. 378 p. (Russ. ed.: Laloux F. Otkryvaya organizatsii budushchego. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2016. 432 p.).
7. Robertson B.J. Holacracy: The new management system for a rapidly changing world. New York: Henry Holt and Co., LLC; 2015. 238 p. (Russ. ed.: Robertson B.J. Kholakratiya. Revolyutsionnyi podkhod v menedzhmente. Moscow: Bombora; 2018. 256 p.).
8. Ershov A.N., Salatova A.A. Organizational management in the 21st century: From sociocracy to holacracy. *Kazanskii sotsial'no-gumanitarnyi vestnik = The Kazan Socially-Humanitarian Bulletin*. 2019;(6):18–23. (In Russ.) DOI: 10.24153/2079–5912–2019–10–6–18–23
9. Bockelbrink B., Priest J., David L. A practical guide for evolving Agile and resilient organizations with sociocracy 3.0. 2022. URL: https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf
10. Shchepin E. VkusVill: How to make a revolution in retail by doing everything wrong. Moscow: Alpina Publisher; 2019. 210 p. (In Russ.).
11. Deming W.E. The new economics: For industry, government, education. Cambridge, MA: The MIT Press; 2000. 266 p. (Russ. ed.: Deming E. Menedzhment novogo vremeni: prostye mekhanizmy, vedushchie k rostu, innovatsiyam i dominirovaniyu na rynke. Moscow: Alpina Publisher; 2019. 220 p.).
12. Gibson J.W., Tesone D.V. Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers. *The Academy of Management Executive*. 2001;15(4):122–133. DOI: 10.5465/AME.2001.5898744
13. Bruccoleri M., Riccobono F. Management by objective enhances innovation behavior: An exploratory study in global management consulting. *Knowledge and Process Management: The Journal of Corporate Transformation*. 2018;25(3):180–192. DOI: 10.1002/kpm.1577
14. Tapscott D. The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence. 20th ed. New York: McGraw-Hill Education; 2014. 414 p.
15. Gilb T. Evolutionary development. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*. 1981;6(2). DOI: 10.1145/1010865.1010868
16. Boehm B., Lane J., Koolmanojwong S., Turner R. The incremental commitment spiral model: Principles and practices for successful systems and software. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley Professional; 2014. 332 p.
17. Adamskaya L. Methods of flexible personnel management — Agile. *Samoupravlenie*. 2018(4):26–30. (In Russ.).
18. Danilenko L.V. Agile principles and modern education. *Sakhalinskoe obrazovanie XXI vek*. 2019;(1):8–13. (In Russ.).
19. Demchenko M.V. Agile marketing management. *Marketingovyie kommunikatsii*. 2016;(6):326–334. (In Russ.).
20. Akimenko S.A., Barlit D.S., Pavlov A. Yu. Using Agile methods in enterprise management. *NovaInfo.Ru*. 2018;1(87):88–92. (In Russ.).
21. Parkes A. Lean management genesis. *Management*. 2015;19(2):106–121. DOI: 10.1515/manment-2015–0015
22. Anshina M., Slavin B., White T. Digital transformation of business. Moscow: KnoRus; 2021. 272 p. (In Russ.).
23. Chesbrough H.W. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2003. 227 p.
24. Green P.I., Jr., Finkel E.J., Fitzsimons G.M., Gino F. The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*. 2017;37:1–18. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.007
25. Slavin B.B. From computing information systems to human-oriented ones. *Sovremennye informatsionnye tekhnologii i IT-obrazovanie = Modern Information Technologies and IT-Education*. 2017;13(3):176–184. (In Russ.). DOI: 10.25559/SITITO.2017.3.632
26. Slavin B. Principles of development of human-oriented information systems in enterprises. In: Proc. 12th Central & Eastern European so-ware engineering conference in Russia (CEE-SECR'16). (Moscow, October 28–29, 2016). New York: Association for Computing Machinery; 2016:4. DOI: 10.1145/3022211.3022215
27. Gupta A. 5 Key trends from 2021's hype cycle for customer service and support technologies. Gartner. Sept. 28, 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/5-key-trends-from-2021-s-hype-cycle-for-customer-service-and-support-technologies> (accessed on 05.10.2021).

28. Goleman D. Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books; 2011. 400 p. (Russ. ed.: Goleman D. Emotsional'nyi intellekt v biznese. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2013. 512 p.).
29. Khlebnikova L.N., Rommel A.M. Emotional intelligence as an effective resource for increasing profitability of business in Russia. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanities, Social-Economic and Social Sciences*. 2019;(6):181–184. (In Russ.). DOI: 10.23672/SAE.2019.6.32963
30. Ukhanova Yu.V. Collective practices and potential for civic participation of local community (sociological research in Russian regions). *Problemy razvitiya territorii = Problems of Territory's Development*. 2021;25(1):88–107. (In Russ.). DOI: 10.15838/ptd.2021.1.111.5
31. Ukhanova Yu.V., Leon D., Schelwald R. S. Charity work of local community: Results of the sociological research in the Russian region. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2021;14(1):169–185. DOI: 10.15838/esc.2021.1.73.12 (In Russ.: *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. 2021;14(1):169–185. DOI: 10.15838/esc.2021.1.73.12)
32. Slavin B. Modern expert networks. *Otkrytye sistemy. SUBD= The Open Systems Journal. DBMS*. 2014;(7):30–33. (In Russ.).
33. Panetta K. Gartner top 10 strategic predictions for 2021 and beyond. Gartner. Oct. 21, 2020. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-predictions-for-2021-and-beyond> (accessed on 05.10.2021).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Борис Борисович Славин — доктор экономических наук, профессор департамента бизнес-информатики, Финансовый университет, Москва, Россия

Boris B. Slavin — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Business Informatics, Financial University, Moscow, Russia

bbslavin@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3465-0311>

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 05.07.2022; после рецензирования 02.10.2022; принята к публикации 31.10.2022.

The article was submitted on 05.07.2022; revised on 02.10.2022 and accepted for publication on 31.10.2022.

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-2022-12-4-63-75

УДК 362.2(045)

JEL O15, H12

Управление финансово-экономическими рисками в российской системе здравоохранения

Б.И. Трифонов

РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

В настоящее время среди всего многообразия рисков, с которыми сталкивается общество, особое место занимают финансово-экономические. В самом общем виде они влияют на объем доступных финансовых ресурсов, которые могут быть направлены на удовлетворение текущих потребностей населения и распространение новых стандартов жизни.

Цель исследования состоит в анализе воздействия финансово-экономических рисков на общественное развитие и разработке рекомендаций по созданию механизма управления ими в российской системе здравоохранения. Для достижения этой цели автором был определен ряд **задач**, а именно – уточнение подхода к определению финансово-экономических рисков в данной парадигме, а также определение мероприятий по изменению процесса финансирования российского здравоохранения. **Методологической** базой послужили системный и сравнительный анализы, синтез, социально-экономические и статистические методы анализа данных. **Теоретическая и практическая значимость** исследования заключается в разработке комплексной системы управления финансово-экономическими рисками, объединяющей разных субъектов экономической деятельности, а также в определении мероприятий по изменению механизмов финансирования российской системы здравоохранения. Полученные результаты могут быть использованы в последующих работах по проблемам управления рисками на уровне корпоративных организаций, государственных структур, общества.

Ключевые слова: общественное развитие; управление рисками; финансовый кризис; экономический кризис; система здравоохранения; государственное управление; минимизация рисков; государство и общество; риски сложного социума

Для цитирования: Трифонов Б.И. Управление финансово-экономическими рисками в российской системе здравоохранения. *Управленческие науки*. 2022;12(4):63-75. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-63-75

ORIGINAL PAPER

Financial and Economic Risks Management in Russian Health Care System

B.I. Trifonov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

ABSTRACT

Nowadays, the society faces with financial and economic risks which play a special role in the diversity of risks. In the most general form, they affect the amount of available financial resources that can meet the current needs of the population and spread new living standards. The purpose of the study is to analyze the affection of financial and economic risks on social growth and to develop recommendations for creating a mechanism for managing them in the Russian health care system. For this goal achievement, the author has identified several tasks clarifying the approach to determining financial and economic risks in this paradigm, as well as identifying measures to change financing Russian health care. The methodological base: systemic; comparative analysis; synthesis; socio-economic and statistical methods of data analysis. The theoretical and practical significance of the study lies in an integrated system growth for managing financial and economic risks, which unites different economic entities, as well as in determining measures to change the financing mechanisms of the Russian health care system. The specialists can use the results obtained in subsequent work on the problems of risk management at the level of corporate organizations, state agencies, and society.

Keywords: society growth; risk management; financial crisis; economic crisis; health care system; state regulation; risk minimization; state and society; complex society risks

For citation: Trifonov B.I. Financial and economic risks management in Russian health care system. *Management sciences*. 2022;12(4):63-75. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-63-75

© Трифонов Б.И., 2022

ВВЕДЕНИЕ

Общественное развитие — чрезвычайно сложное явление, интерес к изучению которого в связи с происходящими в обществе трансформациями в последнее время только усиливается [1–3]. В самом общем виде оно выступает следствием постоянного стремления человека к совершенствованию условий своего существования за счет формирования новых знаний, развития технологий, наличия необходимых ресурсов и конкуренции.

Современное общество устроено таким образом, что многие протекающие в нем процессы связаны с нестабильностью, постоянным накоплением конфликтных факторов. В этих условиях его развитие имеет вероятностный характер: тот или иной достигнутый результат, касающийся изменения условий жизни людей, может отличаться от планируемого (желаемого) ранее. В связи с этим возникает потребность в разработке новых управленческих моделей, учитывающих происходящие в мире перемены, в центре внимания которых находились бы критерии благосостояния общества (а не традиционные макроэкономические) показатели [4].

В настоящее время большинство публикаций посвящено управлению рисками в предпринимательской и государственной деятельности [5, 6], в то время как изучение проблем, связанных с влиянием различных рисков на общественное развитие, доступом различных групп населения к материальным благам в условиях неопределенности, находится в начальной стадии.

В данной работе особое внимание уделено управлению финансово-экономическими рисками в здравоохранении как одной из важнейших систем, обеспечивающей жизнестойкость популяции и ее способность к устойчивому развитию.

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РИСКИ С ПОЗИЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

Согласно современным концепциям совершенствование форм и методов создания материальных благ считается основным компонентом общественного развития [7]. Именно экономический прогресс стимулирует переход из одного состояния в другое, более совершенное, и тем самым запускает преобразования в различных сферах жизнедеятельности человека. Современная экономика не просто создает материальные условия для жизнедеятельности людей, она претендует на опреде-

ляющую роль в обществе [8, 9]. В связи с этим при всем многообразии рисков особое место занимают финансово-экономические.

Основной причиной их возникновения является наличие неопределенности в экономических отношениях (в силу открытости экономической системы), постоянная необходимость выбора между альтернативными вариантами развития, последствия которых не всегда можно точно определить. Некоторые ученые также подчеркивают, что риски в современной экономике принимают всеобъемлющий характер, многие из них в принципе непредсказуемы [10] и причинами их возникновения могут быть также события, не связанные с экономическими процессами (например, пандемия COVID-19) [11].

Финансово-экономические риски создают угрозу для экономического роста, затрагивают интересы больших групп населения и тем самым оказывают значительное влияние на общественное развитие, т. е. являются событиями первого уровня¹, в отличие от других, также играющих заметную роль, но относящихся к событиям второго уровня. Следовательно, практическую важность анализа финансово-экономических рисков трудно переоценить, и управление ими становится одним из ключевых навыков [12].

До недавнего времени в качестве критериев степени благополучия общества рассматривались только экономические аспекты, однако в последние десятилетия стало очевидно, что необходимо учитывать и другие факторы, отражающие уровень общественного развития [13]. С учетом этого, определим последнее как непрерывное распространение среди населения новых стандартов материальных и гуманитарных условий жизни. Причем под первыми понимается фактическое количество и качество товаров и услуг, доступных в определенный момент времени, а вторые определяют не связанные с экономикой ценностные ориентиры, разделяемые обществом: цели, убеждения и поведенческие установки и др.

Здесь необходимо сделать две оговорки:

Первое. Общественное развитие следует рассматривать как с точки зрения экономики, так и гуманитарных наук. На данный момент нет единой общепризнанной модели, которая бы его описывала. Это связано со спецификой темы и сложностью

¹ Здесь под событиями первого уровня понимаются процессы и явления, которые характеризуются наибольшей степенью влияния на общественное развитие.

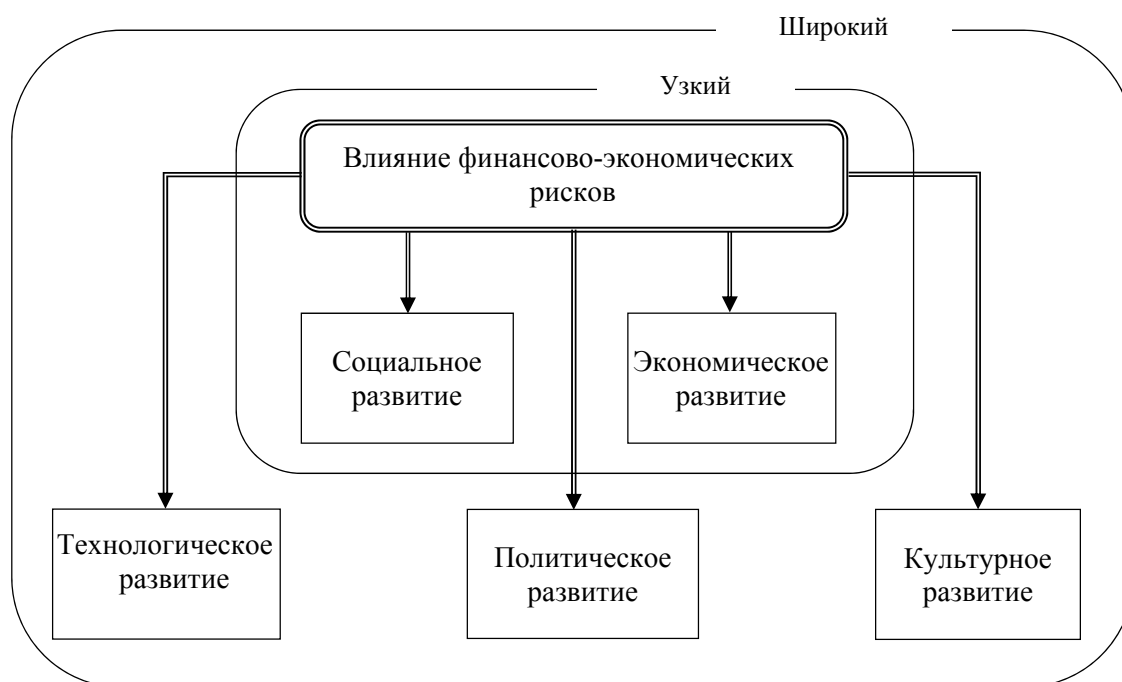


Рис. 1 / Fig. 1. Подходы к определению финансово-экономических рисков с позиции общественного развития / Approaches to the definition of financial and economic risks in terms of society development

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

выбора подходов к исследованию происходящих в жизни людей процессов.

Второе. Доказано (в том числе лауреатами Нобелевской премии²), что население не всегда действует рационально. Поведенческие ошибки, связанные с систематическим расхождением между мнением человека относительно определенной задачи и верным ее решением, оказывают негативное влияние на многие экономические процессы [14]. Это приводит к тому, что само по себе население изменяется, исходя из личных приоритетов каждой отдельной группы, а не общих задач общества. Отсутствие «внешнего» управления привело бы к дестабилизации и торможению развития. Сегодня главным субъектом управления выступает государство. Оно обеспечивает защиту интересов разных категорий населения, от него во многом зависит скорость общественного развития, частью которого является совокупность процессов, происходящих в каждой из сфер человеческой жизни и приводящих к их изменению.

Финансово-экономические риски активно влияют на эти процессы, предопределяя объек-

тивные условия, от которых во многом зависит «содержание» этих изменений, и представляют собой возможные события, связанные со сменой состояния экономики в сторону ее ухудшения (наступления кризиса).

В итоге не достигается баланс между объемом финансовых ресурсов, фактически выделяемых для удовлетворения потребностей людей и необходимых для этого.

Нарушение данного равновесия не способствует распространению среди населения новых стандартов материальных и гуманитарных условий жизни, а также не обеспечивает стабильность во взаимоотношении между членами общества. Это от начала до конца относится и к системе здравоохранения: снижение уровня финансирования вследствие реализации рисков приводит к тому, что медицинские учреждения не могут полностью удовлетворять потребности населения в своих услугах, что негативно отражается на здоровье людей. Кроме того, одной из закономерностей кризисов является их отрицательное воздействие на состояние тех, кто подвергается стрессам в этот период [15].

Выделим два подхода к определению финансово-экономических рисков — узкий и широкий (рис. 1). При первом основной акцент делается на исследование влияния рисков только на изменение

² В 2002 г. лауреатами Нобелевской премии по экономике стали Дэниэл Канэман и Вернон Смит за серию работ, посвященных поведению человека в условиях неопределенности.

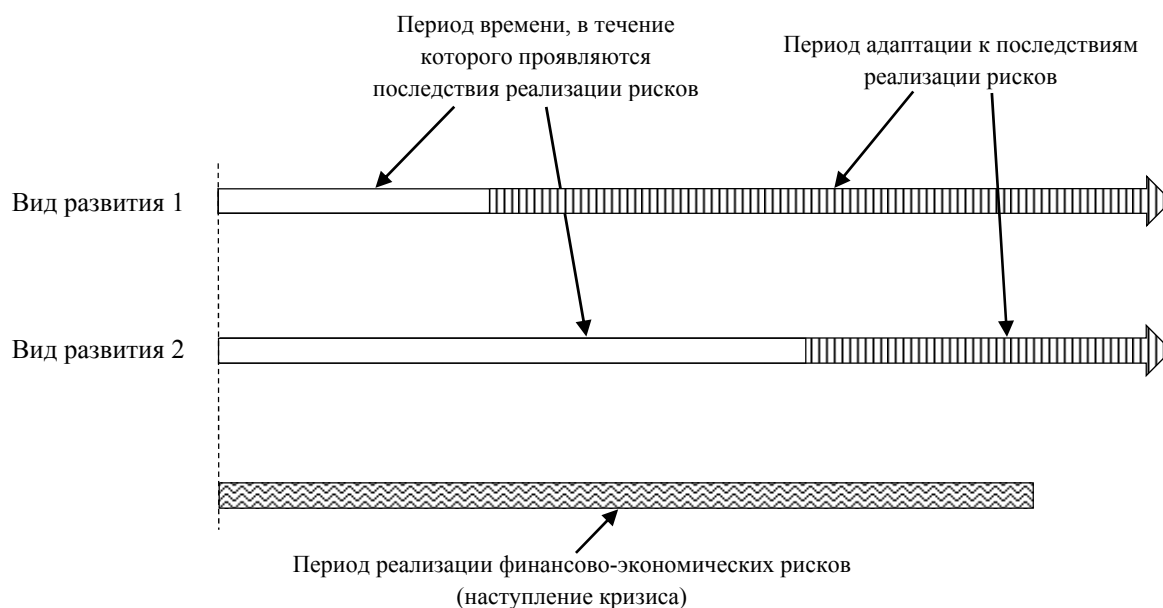


Рис. 2 / Fig. 2. Влияние реализации финансово-экономических рисков на разные виды общественного развития / The impact of financial and economic risks on different types of society development

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

стандартов материальных условий жизни, тогда как при втором — материальных гуманитарных.

В рамках узкого подхода исследуется связь между данными рисками и экономическим, социальным развитием, учитывается их влияние на экономические процессы, включая выполнение государством и бизнесом взятых на себя обязательств перед населением. Одновременно анализируется, какие социальные издержки несет при этом общество и как это сказывается на развитии человеческого капитала.

При широком подходе изучается влияние рисков на разные сферы человеческой жизни (среди которых приоритетными являются экономическая, социальная, политическая, культурная, технологическая [16]), что считается трудно поддающейся анализу задачей.

ВАЖНЕЙШИЕ ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ

Определение и понимание особенностей влияния финансово-экономических рисков на общественное развитие — это первый шаг к созданию системы (механизма) управления ими.

Время (как экономическая категория) становится важной характеристикой, определяющей это влияние.

Развитие в каждой сфере человеческой жизни протекает по своим законам и разными темпами.

Экономике, например, свойственна высокая динамика, что выражается в постоянном изменении микро- и макроэкономических показателей. В противоположность этому культурной системе присуще постоянство, и перемены в ней происходят на протяжении длительного времени [17]. Поэтому одни и те же процессы в зависимости от масштаба временного горизонта могут представляться хаотичными или, наоборот, последовательными и логичными.

Различие в интенсивности происходящих процессов приводит к тому, что у разных видов общественного развития периоды времени, в течение которого проявляются последствия реализации финансово-экономических рисков и происходит адаптация к ним, не совпадают (рис. 2). Именно в этом кроется основная угроза: снижение объема финансовых ресурсов на определенном временном промежутке может изменить траекторию этого развития не только в данном периоде, но и в будущем, значительно отстоящем от момента реализации рисков.

Существуют *разные степени* влияния финансово-экономических рисков на общественное развитие. В случае, если продолжительность их реализации рисков носит краткосрочный характер, то при прочих равных условиях негативный эффект может быть незначительным, а в некоторых случаях — отсутствовать вовсе. Но по мере увеличения длительности реализации рисков степень их влияния возрастает,

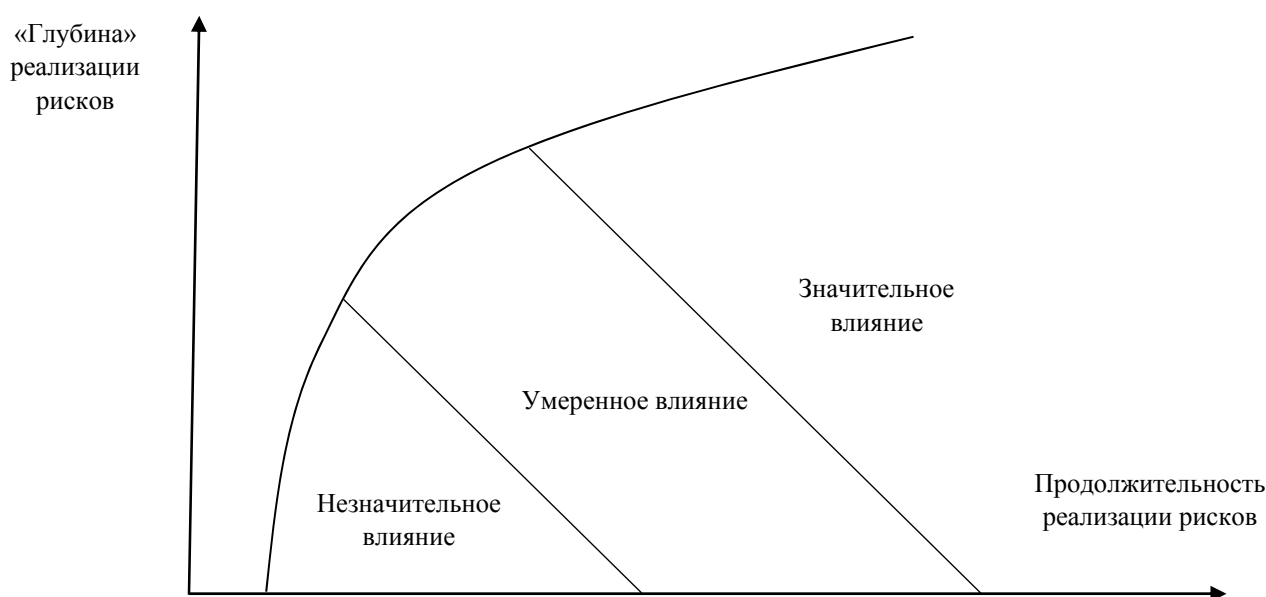


Рис. 3 / Fig. 3. Степени влияния реализации финансово-экономических рисков на общественное развитие / The impact degrees of financial and economic risks on society development

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

а крайней формой становится наступление трансформационных процессов, когда следующая фаза развития практически не связана с предыдущей (т.е. происходит ее качественное преобразование).

Другим важным фактором является «глубина» реализации рисков, выражающаяся в величине снижения объема производства, капитализации компаний, а также уровня оттока капитала и т.д.

На рис. 3 показаны три условные степени влияния реализации финансово-экономических рисков на общественное развитие: незначительное, умеренное и значительное. Горизонтальная ось соответствует продолжительности их воздействия, вертикальная — «глубине». Изогнутая линия определяет верхний предел области влияния рисков при этих переменных (отметим, что на практике в некоторых случаях провести однозначную грань затруднительно).

Существуют *непреодолимые ограничения* при оценке влияния финансово-экономических рисков на общественное развитие — они обусловлены совокупностью объективных и субъективных факторов. Одни из них могут быть полностью или частично устранены, тогда как другие являются непреодолимыми.

Большинство ограничений вызвано внутренними противоречиями и абстрактностью протекающих в обществе процессов; среди них есть недостаточно изученные, а также такие, которые не могут быть выражены численно. Кроме того, элементы общест-

венного развития влияют друг на друга, и установить точную причинно-следственную связь между ними не всегда возможно.

Важными ограничениями являются социальная стратификация, территориальная дифференциация, неравномерность экономического развития.

Затруднения при оценке влияния рисков также возникают при применении лишь одного метода исследования. Возникающая неоднозначность в интерпретации полученных результатов может привести к неверным выводам. Проведение работы разными группами людей с использованием нескольких методов может существенно снизить вероятность такого рода ошибок.

СОЗДАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ РИСКАМИ — ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ БУДУЩЕГО

В силу высокой интегрированности экономического пространства все субъекты финансовых отношений подвержены финансово-экономическим рискам. И успешная реализация управления последними возможна только совместными усилиями государства, корпоративных организаций и населения при условии достижения между ними консенсуса в определении того, какие роли, задачи и функции выполняет каждый из них. Поэтому одним из перспективных направлений является

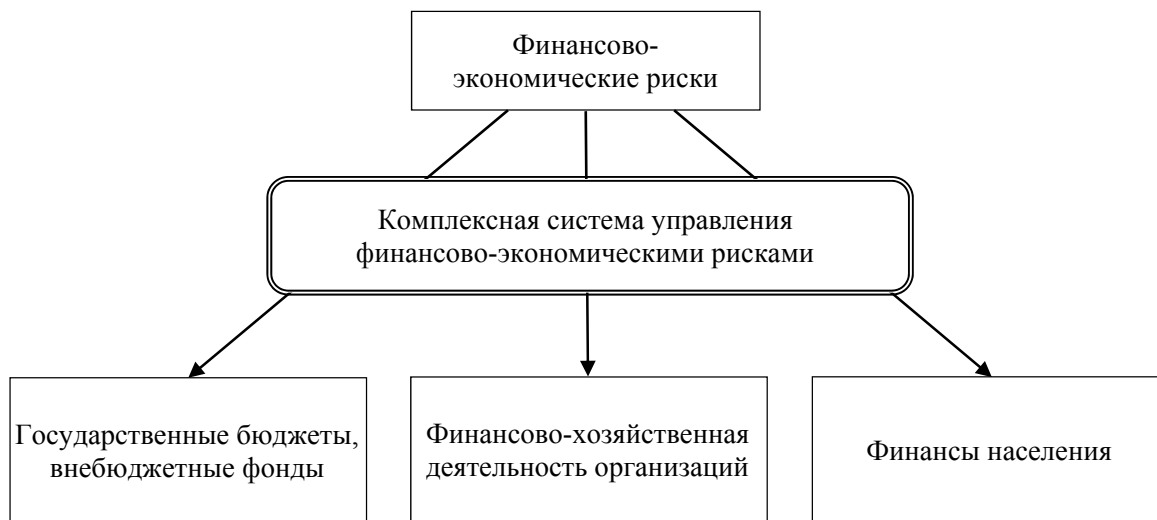


Рис. 4 / Fig. 4. Комплексная система управления финансово-экономическими рисками / Integrated financial and economic risk management system

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

создание комплексной системы, которая за счет объединения разных участников финансовых отношений и внедрения новых методов управления рисками сможет обеспечить долгосрочное общественное развитие (рис. 4).

При ее формировании следует учитывать не только определенные в предыдущем разделе особенности, но и специфику влияния рисков — отдельно на государственные бюджеты всех уровней, финансово-хозяйственную деятельность организаций, финансы населения. Основная цель такой системы должна состоять не столько в гарантии избежания рисков, сколько в их предвидении, оценке возможных последствий от их реализации, выборе стратегии, методов и возможностей управления ими как «сверху» (с позиции государства), так и «снизу» (со стороны разных социальных групп и слоев).

Классические положения, используемые в финансовом риск-менеджменте корпоративными структурами, в этом случае полностью применяться не могут по причине разных подходов к критериям эффективности управления рисками: там они выражаются через оценку размера возможного убытка (или потенциальной потери доходов), тогда как в комплексной системе — сквозь призму влияния на условия жизни населения. Кроме того, задача финансового риск-менеджмента состоит в выполнении рекомендаций и требований, закрепленных в нормативных актах регуляторов и финансовых властей. Функционирование комплексной системы обусловлено постоянной модернизацией существу-

ющих возможностей управления рисками, включая разработку официальных методических документов.

Обратим внимание также на разницу между государственным финансовым риск-менеджментом и комплексной системой управления финансово-экономическими рисками. В наиболее общем виде первый направлен на решения задач, связанных с полным и своевременным исполнением обязательств, принятых властью в отношении населения, предпринимательского сообщества, общественных институтов [18]. Комплексная же система ориентирована прежде всего на обеспечение финансовой безопасности жизни людей.

Ее внедрение позволит взаимно распределить ответственность за управление рисками между участниками финансовых отношений (т.е. субъектами управления). Важно, чтобы она не просто предъявляла последним формальные требования, а побуждала государство, корпоративные организации, население постоянно модернизировать действующие механизмы управления [19].

Начальный этап создания комплексной системы управления состоит в построении типологии финансово-экономических рисков с позиции общественного развития — систематизации их на классы по заданным критериям и определении принципов идентификации (оценки).

Следующим шагом является установление тех, кто будет проводить качественный и количественный анализы рисков и разделение функционала между отдельными структурами аппарата госу-

дарственного управления (включая региональные и муниципальные органы власти) и независимыми научными коллективами. Проведение оценки под разным ракурсом позволит повысить объективность получаемых результатов и снизить их зависимость от текущих политических установок.

Последний этап заключается в разработке и внедрении мер по минимизации последствий от реализации финансово-экономических рисков. Поскольку государство, корпоративные организации и население обладают разными возможностями, то в системе можно выделить три уровня. Первый, связанный с населением, предполагает, что граждане активно используют доступные им способы управления рисками, включая страхование, накопление (резервирование), а не являются пассивным участником финансовых отношений. Второй уровень касается корпоративных организаций, которые за счет применения различных механизмов могут снизить потери сотрудников, связанные с рисками. Основная же (ведущая) роль должна принадлежать государству (третий уровень). Выступая гарантом стабильности общественного развития, оно с помощью комплексной системы призвано создать благоприятные условия для непрерывного улучшения стандартов жизни людей.

Учитывая многоаспектность общественных процессов, комплексная система не может быть единой структурой. Она представляет собой совокупность мероприятий, направленных на снижение влияния финансово-экономических рисков в каждой конкретной сфере, например в здравоохранении.

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ РИСКАМИ (НА ПРИМЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ)

Состояние здоровья населения (общественного здоровья) представляется не только ключевым показателем общественного развития в текущий момент времени, но и имеет важнейшее значение для будущего, являясь одним из факторов повышения конкурентоспособности национальной экономики и ее инновационного развития. Поэтому исследование влияния на него финансово-экономических рисков представляет особый интерес для решения многих практических задач.

Один из научных методов состоит в анализе динамики финансирования системы здравоохранения и основывается на подтвержденной многими количественными исследованиями прямой взаимосвязи

между уровнем подушевых расходов на эту отрасль и здоровьем людей [20]. А на изменение последнего напрямую или косвенно влияют финансово-экономические риски, поскольку финансирование зависит от состояния экономики.

Определим, какие мероприятия по реорганизации механизма поступления государственных и частных средств в систему здравоохранения России могли бы стать частью комплексной системы управления рисками. Для этого необходимо провести анализ динамики расходов на эту сферу с учетом рисков, реализовавшихся в ходе кризисов в 2008–2010 и 2014–2015 гг.

В период экономического подъема государство каждый год увеличивало объемы денежных средств, направляемых на оказание медицинской помощи населению. Так, по данным Министерства здравоохранения РФ, объем финансирования Программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи (далее — Программа)³ с 2004 по 2007 г. ежегодно увеличивался на 10% в расчете на душу населения (в ценах 2003 г. с учетом инфляции на медицинские услуги). В 2008 г. этот рост оставался еще на уровне 14%. В 2009 г. вследствие кризиса он составил только 2%, а в 2010 г. произошло его снижение на 3%, после чего в 2011 г. роста не было⁴.

По мере восстановления экономики государство увеличило количество финансовых ресурсов, выделяемых на здравоохранение. В результате в 2012 г. совокупные расходы бюджетной системы РФ на эту сферу в постоянных ценах (2011 г. — 100%) выросли на 8,6% (табл. 1). Однако на следующий год финансирование из федерального и консолидированных бюджетов РФ в постоянных ценах уменьшилось, что привело к общему снижению затрат на здравоохранение на 7,0%. В кризисный 2014 г. эта тенденция продолжилась (в постоянных ценах — снижение на 1,7%), затем был рост (на 1,4 и 1,1% соответственно в 2015 и 2016 гг.). То есть с 2011 по 2018 г. государственные расходы на здравоохранение в постоянных

³ Программа определяет объем медицинской помощи, финансируемой за счет государственных средств. Впервые указанная Программа была утверждена законом от 28.06.1991 № 1499-1 «О медицинском страховании граждан в Российской Федерации» (утратил силу).

⁴ О ходе реализации Программы государственных гарантий оказания гражданам Российской Федерации бесплатной медицинской помощи в 2001–2011 гг.: доклад. Министерство здравоохранения РФ. URL: <https://minzdrav.gov.ru>

Таблица 1 / Table 1

**Расходы бюджетов бюджетной системы РФ на здравоохранение в 2011–2020 гг. /
Expenses of the Russian budgetary system for health care in 2011–2020**

Показатель / Index	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
В текущих ценах, млрд руб.	1933	2283	2318	2533	2861	3124	2821	3316	3805	4964
В ценах 2011 г. (в расчете на душу населения), тыс. руб.	13,5	14,7	13,6	13,4	13,6	13,8	11,8	13,3	14,7	18,4
В ценах 2011 г. (в расчете на душу населения), в % к предыдущему году	-	8,6	- 7,0	- 1,7	1,4	1,1	- 14,1	12,8	10,6	25,0

Источник / Source: рассчитано автором на основе данных Росстата. URL: <http://rosstat.gov.ru> / calculated by the author based on Rosstat data URL: <http://rosstat.gov.ru>

ценах снизились 1,5%. Если сравнивать объемы финансирования отрасли в 2019 г. с прошлыми периодами, то из табл. 1 видно, что в постоянных ценах они вернулись только к уровню 2012 г.

Таким образом, можно сказать, что при реализации финансово-экономических рисков практически сразу начинают снижаться государственные расходы на здравоохранение (при прочих равных условиях). Одной из причин является применение только распределительного механизма финансирования, при котором все полученные средства направляются на удовлетворение текущего потребления. Отсутствие других инструментов, дополняющих распределительную систему, усиливает зависимость рассматриваемой отрасли от текущего состояния национальной экономики.

Резкое увеличение финансирования здравоохранения, которое произошло в 2020 г., может создать иллюзию того, что ситуация в долгосрочной перспективе начала улучшаться. Пандемия COVID-19 привнесла перемены в различные сферы жизни людей. Во многих регионах обострилась проблема отсталости социальной инфраструктуры (в том числе необеспеченность медицинских учреждений коечным фондом, кадровый дефицит). Масштабная борьба с пандемией вынудила государство выделить из федерального бюджета дополнительные денежные средства, но они были направлены на предотвращение распространения вируса, а не на решение существовавшей до этого проблемы дефицита финансовых ресурсов в отрасли.

На фоне низкого уровня бюджетирования увеличивались частные расходы на здравоохранение. За период 2005–2017 гг. постепенно росла доля личных трат граждан страны по отношению к совокупным расходам в данной сфере (рис. 5). Она достигла наибольшего значения (40%) в 2016–2017 гг., в последующие годы (вследствие увеличения финансирования со стороны государства) снизилась до 38 и 37% в 2018 и 2019 гг. соответственно. Также в структуре расходов населения наблюдается рост затрат на медицинские услуги: если в периоде 2005–2012 гг. этот уровень в среднем составлял 2,6%, то за 2013–2019 гг. он увеличился до 3,2%⁵.

В то же время, несмотря на значительную роль медицинской помощи, получаемой жителями России за счет внебюджетных (корпоративных и частных средств), для государства рынок частной медицины является обычной коммерческой деятельностью, а не элементом национальной системы здравоохранения, что не только снижает эффективность от использования имеющихся финансовых ресурсов, но и создает ограничения во внедрении процедур управления рисками.

Из вышесказанного следует, что приоритетными направлениями по изменению финансирования системы здравоохранения России являются:

⁵ Рассчитано автором на основе данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ. URL: <http://hse.ru/rfms>

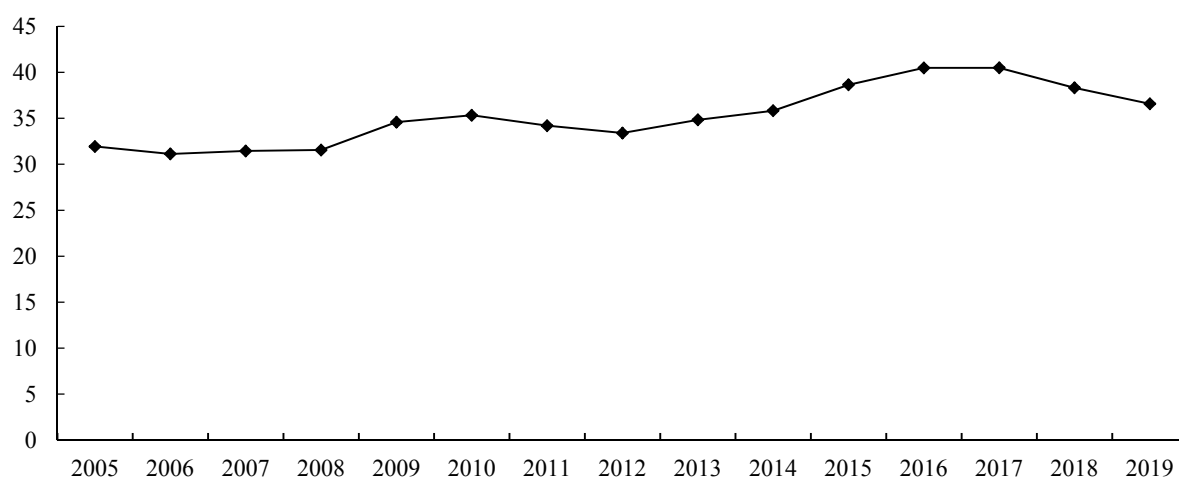


Рис. 5 / Fig. 5. Доля личных расходов населения в структуре совокупных расходов на здравоохранение в России, в % / The share of personal expenses in the structure of total health care expenditures in Russia, %

Источник / Source: Всемирная организация здравоохранения URL: <http://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators> / World Health Organization URL: <http://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators>

- внедрение накопительного механизма, преимуществом которого является повышение финансовой устойчивости к негативным изменениям в экономике в кратко- и среднесрочном периодах за счет аккумулирования финансов;

- определение на законодательном уровне роли частных и коллективных средств в финансировании отрасли. Это позволит обеспечить три уровня в управлении финансово-экономическими рисками. Кроме того, требуется введение дополнительных социальных взносов в систему обязательного медицинского страхования с целью увеличения объема денежных средств в государственной системе здравоохранения и выравнивания возможностей населения в получении современной медицинской помощи.

На рис. 6 показан один из вариантов движения финансовых потоков в российской системе здравоохранения. В государственном сегменте в дополнение к действующему распределительному механизму финансирования должна функционировать накопительная система, в которой аккумулируется часть бюджетных средств и обязательных социальных взносов работодателей. Ее задача состоит в формировании ресурсов, которые могут использоваться в соответствии с установленными актами, в том числе для сглаживания последствий реализации финансово-экономических рисков. За распределение ресурсов и контроль эффективности их использования должен отвечать Федеральный фонд ОМС, для которого эти функции являются базовыми. Компенсировать объем

средств, направляемый в накопительную систему и таким образом «выпадающий» из текущего финансирования медицинских услуг, предлагается за счет дополнительных социальных взносов, уплачивать которые в системе ОМС должны застрахованные лица (чей доход превышает определенный уровень), или их работодатель в рамках социального пакета. Упомянутая категория лиц имеет право отказаться от внесения дополнительных платежей, но в этом случае уменьшается объем социальных гарантий со стороны государства.

Финансирование платных медицинских услуг и добровольного медицинского страхования осуществляется за счет частных и корпоративных средств (вне системы государственных социальных гарантий). Новым является создание и развитие долгосрочного медицинского страхования (является дополнением к государственному в системе здравоохранения), предполагающего, что во время трудовой деятельности у застрахованного лица на лицевом счете формируются накопления, которые после наступления пенсионного возраста используются для покрытия расходов, связанных с оказанием медицинской помощи частным образом. Величина взноса оговаривается индивидуально и зависит от объема страховой программы. Наравне с негосударственным пенсионным обеспечением, система долгосрочного медицинского страхования способна стать важной частью корпоративных социальных программ. На начальном этапе она может быть внедрена на базе специализированного фонда, созданного при Феде-



Рис. 6 / Fig. 6. Финансовые потоки в российской системе здравоохранения /
Fin Financial flows in Russian health care system

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

ральном фонде ОМС, а в дальнейшем не исключена ее реализация в рамках других организаций, в том числе коммерческих.

Система долгосрочного медицинского страхования позволит снизить зависимость финансирования медицинской помощи населению пенсионного возраста от негативных изменений в экономике. Также новой формой социальной защиты этой категории граждан могут стать комбинированные накопительные продукты, сочетающие добровольное пенсионное и медицинское страхование.

Указанные изменения предполагают модернизацию распределения денежных средств на каждом из трех уровней системы здравоохранения, которые были определены в предыдущем разделе (табл. 2). Их внедрение позволит не только снизить влияние рисков на финансирование отрасли, но и повысит ответственность населения за свое здоровье, а также усилит внимание организаций к здоровью сотрудников.

Заметим, что один из основных сдерживающих факторов для развития накопительного механизма финансирования медицинской помощи в государственной и частной системах — это недоверие к ним со стороны плательщиков страховых взносов. Большой временной разрыв между периодами уплаты

и использования накопленных средств не создает четкого понимания, для чего формируются последние. Другими препятствиями являются возможность «поглощения» денежных потоков финансовыми рынками и наличие риска обесценивания сбережений.

Применение таких инструментов, как накопительное финансирование, а также интеграция государственных и частных средств, дифференциация объема государственных социальных гарантий, позволит повысить финансовую устойчивость системы здравоохранения и управляемость денежных потоков в этой сфере.

ВЫВОДЫ

Какие новые механизмы управления, направленные на снижение влияния финансово-экономических рисков на общественные процессы, могут быть внедрены в будущем — вопрос весьма дискуссионный. Для этого требуется не только рассмотрение процедур управления рисками под новым углом, но и создание специальной инфраструктуры.

В результате проведенного исследования предложено два методологических подхода к определению финансово-экономических рисков с позиции общественного развития, которые могут стать отправной точкой для дальнейших работ в этом направлении.

Таблица 2 / Table 2

**Необходимые изменения в финансировании системы здравоохранения /
Required changes in health system financing**

Уровень / Level	Изменения / Changes
Уровень 1 (население)	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие системы долгосрочного медицинского страхования; • уплата дополнительных социальных взносов
Уровень 2 (корпоративные организации)	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение социального пакета для сотрудников (уплата взносов: дополнительных социальных и в систему долгосрочного медицинского страхования)
Уровень 3 (государство)	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие государственной накопительной системы; • изменение объема социальных гарантий со стороны государства

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

Представленный анализ особенностей влияния рисков показал, что проблема управления ими имеет масштабный характер и лежит в исторической, экономической и социальной плоскостях. Эти особенности являются одной из ключевых причин невозможности применения в данном случае классических положений финансового риск-менеджмента, используемых в корпоративных структурах.

Предложенная автором комплексная система, объединяющая различных участников финансовых отношений, является одним из перспективных направлений в управлении рисками в области общественного развития. Разработанные рекомендации по изменению механизмов финансирования российского здравоохранения могут рассматриваться как часть этой системы, направленной на снижение влияния рисков в сфере защиты здоровья

населения, для создания которой требуется внести изменения в законодательство (в том числе в стратегию национальной безопасности страны), а также создать условия, способствующие повышению роли всех субъектов финансовых отношений в процессе управления рисками.

Перспективы реализации такой системы неоднозначны, однако изменения, связанные в первую очередь с модернизацией экономики, осознанием важности развития новых инновационных подходов в регулировании многих общественных процессов, создают положительные предпосылки для ее формирования в будущем. Следует отметить, что эффективность ее работы будет во многом зависеть от того, удастся ли государству построить правильный диалог с корпоративными организациями и населением.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Полтерович В.М. К общей теории социально-экономического развития. Часть 2. Эволюция механизмов координации. *Вопросы экономики*. 2018;(12):77–102. DOI: 10.32609/0042–8736–2018–12–77–102
2. Muringani J., Fitjar R.D., Rodríguez-Pose A. Social capital and economic growth in the regions of Europe. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2021;53(6):1412–1434. DOI: 10.1177/0308518X211000059
3. Salamon L.M., Sokolowski S.W., Haddock M.A. Explaining civil society development: A social origins approach. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press; 2017. 321 p.
4. Авдийский В.И., Безденежных В.М. Проблемы и тенденции развития управления сложными социально-экономическими системами с учетом риск-ориентированного подхода: преодоление мифов. *Развитие и безопасность*. 2021;(2):42–54. DOI: 10.46960/2713–2633_2021_2_42
5. Эриашвили Н.Д., Грошев И.В., Гусева С.Г. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. *Вестник экономической безопасности*. 2018;(2):374–379.
6. Postula M. Risk analysis as an instrument of public management. In: Raczkowski K., ed. Risk management in public administration. Cham: Palgrave Macmillan; 2017:93–113. DOI: 10.1007/978–3–319–30877–7_4
7. Кукушкин С.Н. Экономика информационного общества. М.: Импульс; 2018. 231 с.
8. Lima de Miranda K., Snower D.J. Recoupling economic and social prosperity. IZA Discussion Paper. 2020;(12998). URL: <https://docs.iza.org/dp12998.pdf>

9. Бодрунов С.Д. Глобальная трансформация современного общества и национальные цели развития России. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2021;230(4):54–65. DOI: 10.38197/2072–2060–2021–230–4–54–65
10. Солодовников С.Ю. Экономика рисков. *Экономическая наука сегодня*. 2018;(8):16–55.
11. Beck T. Finance in the times of COVID-19: What next? In: Baldwin R., Weder di Mauro B., eds. *Mitigating the COVID economic crisis: Act fast and do whatever it takes*. London: CEPR Press; 2020:179–184. URL: https://cepr.org/system/files/publication-files/60118-mitigating_the_covid_economic_crisis_act_fast_and_do_whatever_it_takes.pdf
12. Beazley I. Financial management in government: insights on skills development. *OECD Journal on Budgeting*. 2019;18(3):81–124. DOI: 10.1787/52185bf3-en
13. Михальска-Жила А., Столбов В.П. Взаимосвязь качества жизни и ресурсов социального капитала (по результатам межстранового сравнительного исследования). *Социологические исследования*. 2018;(7):71–80. DOI: 10.31857/S 013216250000187–8
14. Gigerenzer G. The bias bias in behavioral economics. *Review of Behavioral Economics*. 2018;5(3–4):303–336. DOI: 10.1561/105.00000092
15. Санталова М.С., Борщова А.В., Ермилина Д.А., Соклакова И.В. Антикризисное управление социально-экономическими системами. 4-е изд. М.: Дашков и К; 2022. 236 с.
16. Смышляев В.А. Процесс общественного развития как объект государственного регулирования: дефиниционные, политико-философские и инновационные аспекты. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2016;(1):242–247.
17. Клеер Е. Культурная система и общественное развитие. *Общественные науки и современность*. 2018;(5):18–30. DOI: 10.31857/S 086904990000382–2
18. Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Риск-ориентированное управление в системе публичной власти в России. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2021;(4):25–42. DOI: 10.24412/2071–6435–2021–4–25–42
19. Carlsson-Wall M., Kraus K., Meidell A., Tran P. Managing risk in the public sector – the interaction between vernacular and formal risk management systems. *Financial Accountability & Management*. 2019;35(1):3–19. DOI: 10.1111/faam.12179
20. Улумбекова Г.Э., Гинойн А.Б., Чабан Е.А. Количественный анализ факторов, влияющих на состояние здоровья населения в Российской Федерации. *Медицинское образование и профессиональное развитие*. 2016;(2):107–120.

REFERENCES

1. Polterovich V.M. Towards a general theory of socio-economic development. Part 2. Evolution of coordination mechanisms. *Voprosy ekonomiki*. 2018;(12):77–102. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042–8736–2018–12–77–102
2. Muringani J., Fitjar R.D., Rodríguez-Pose A. Social capital and economic growth in the regions of Europe. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2021;53(6):1412–1434. DOI: 10.1177/0308518X211000059
3. Salamon L.M., Sokolowski S.W., Haddock M.A. *Explaining civil society development: A social origins approach*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press; 2017. 321 p.
4. Avdyskiy V.I., Bezdenezhnykh V.M. Problems and trends in the development of management of complex socio-economic systems, taking into account the risk-based approach. *Razvitie i bezopasnost'*. 2021;(2):42–54. (In Russ.). DOI: 10.46960/2713–2633_2021_2_42
5. Eriashvili N.D., Groshev I.V., Guseva S.G. Entrepreneurial risks management in the system of economic security. *Vestnik ekonomicheskoi bezopasnosti = Vestnik of Economic Security*. 2018;(2): 374–379. (In Russ.).
6. Postula M. Risk analysis as an instrument of public management. In: Raczkowski K., ed. *Risk management in public administration*. Cham: Palgrave Macmillan; 2017:93–113. DOI: 10.1007/978–3–319–30877–7_4
7. Kukushkin S.N. *Economics of information society*. Moscow: Impuls; 2018. 231 p. (In Russ.).
8. Lima de Miranda K., Snower D.J. Recoupling economic and social prosperity. IZA Discussion Paper. 2020;(12998). URL: <https://docs.iza.org/dp12998.pdf>
9. Bodrunov C.D. Global transformation of modern society and national development goals of Russia. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii = Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2021;230(4):54–65. (In Russ.). DOI: 10.38197/2072–2060–2021–230–4–54–65

10. Solodovnikov S. Yu. Risk economy. *Ekonomicheskaya nauka segodnya*. 2018;(8):16–55. (In Russ.).
11. Beck T. Finance in the times of COVID-19: What next? In: Baldwin R., Weder di Mauro B., eds. *Mitigating the COVID economic crisis: Act fast and do whatever it takes*. London: CEPR Press; 2020:179–184. URL: https://cepr.org/system/files/publication-files/60118-mitigating_the_covid_economic_crisis_act_fast_and_do_whatever_it_takes.pdf
12. Beazley I. Financial management in government: insights on skills development. *OECD Journal on Budgeting*. 2019;18(3):81–124. DOI: 10.1787/52185bf3-en
13. Mikhalska-Zyla A., Stolbov V. P. The interdependence of quality of life and resources of social capital. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Research*. 2018;(7):71–80. (In Russ.). DOI: 10.31857/S 013216250000187–8
14. Gigerenzer G. The bias bias in behavioral economics. *Review of Behavioral Economics*. 2018;5(3–4):303–336. DOI: 10.1561/105.00000092
15. Santalova M. S., Borshchova A. V., Ermilina D. A., Soklakova I. V. Anti-crisis management of socio-economic systems. 4th ed. Moscow: Dashkov & Co.; 2022. 236 p. (In Russ.).
16. Smyshlyaev V. A. The process of social development as an object of state regulation: Definitional, political-philosophical and innovative aspects. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya = Innovation Economy: Prospects for Development and Improvement*. 2016;(1):242–247. (In Russ.).
17. Kleer J. Cultural system and social development. *Obshchestvennye nauki i sovremennost = Social Sciences and Contemporary World*. 2018;(5):18–30. (In Russ.). DOI: 10.31857/S 086904990000382–2
18. Ivanov O. B., Buchvald E. M. Risk-based Management in the system of public power in Russia. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika = ETAP: Economic theory, analysis, and practice*. 2021;(4):25–42. DOI: 10.24412/2071–6435–2021–4–25–42. (In Russ.).
19. Carlsson-Wall M., Kraus K., Meidell A., Tran P. Managing risk in the public sector — the interaction between vernacular and formal risk management systems. *Financial Accountability & Management*. 2019;35(1):3–19. DOI: 10.1111/faam.12179
20. Ulumbekova G. E., Ginoyan A. B., Chaban E. A. Quantitative analysis of the factors influencing the state of health of the population in the Russian Federation. *Meditinskoe obrazovanie i professional'noe razvitie = Medical Education and Professional Development*. 2016;(2):107–120. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Борис Игоревич Трифонов — кандидат экономических наук, внешний преподаватель кафедры мировых финансовых рынков и финтехта, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Boris I. Trifonov — Cand. Sci. (Econ.), external lecturer of the Department of Global Financial Markets and Financial Technologies, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-7985-6052>

trifonov.b@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 19.07.2022; после рецензирования 24.10.2022; принята к публикации 25.11.2022.

The article was submitted on 19.07.2022; revised on 24.10.2022 and accepted for publication on 25.11.2022.

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-2022-12-4-76-88

УДК 336.225(045)

JEL E26

Управление рисками при сокращении неформальной экономики (на примере Республики Узбекистан)

М.Р. Пинская, С.Д. Шаталов, К.А. Пономарева

Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

В статье анализируются подходы к сокращению неформальной экономики в Республике Узбекистан, используемые в налоговой сфере. **Цель** исследования заключается в обобщении налоговых мер, направленных на решение данной проблемы. В последние несколько лет в стране были сделаны определенные шаги в этом направлении, как то послабления для субъектов малого бизнеса в сфере общепита, снижение ставки налога с оборота в риэлторском бизнесе, проведение многотиражных «чековых» лотерей с ценными призами, вывод работников строительной отрасли в легальное правовое поле, цифровизация налогового администрирования. По мнению авторов, предлагаемые инструменты соответствуют как практикам, характерным для зарубежного опыта, так и особенностям условий ведения бизнеса в Узбекистане. Выделен ряд возможных направлений совершенствования налоговой политики государства в области противодействия распространению неформальной экономики: нацеленность на снижения наличного денежного оборота за счет применения налоговых вычетов по НДС и возврата НДС с покупок, общее развитие налоговой культуры, цифровизация процедуры подачи налоговой отчетности, совершенствование регулирования правового статуса самозанятых граждан, введение механизма единого налогового счета. Научная новизна заключается в **методологии** исследования: на основе сравнительно-правового анализа опыт различных стран используется для иллюстрации особенностей применяемых на практике налоговых мер сокращения неформальной экономики. Теоретические **результаты** работы будут воплощены в предложениях по совершенствованию национального налогового законодательства и позволят усовершенствовать российскую экономическую и правовую доктрину, а также уровень правовых исследований в рамках ЕАЭС и СНГ.

Ключевые слова: налогообложение; неформальная экономика; СНГ; зарубежный опыт; Республика Узбекистан; риски; налоговое регулирование; налоговая политика; налоговое администрирование

Для цитирования: Пинская М.Р., Шаталов С.Д., Пономарева К.А. Управление рисками при сокращении неформальной экономики (на примере Республики Узбекистан). *Управленческие науки*. 2022;12(4):76-88. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-76-88

ORIGINAL PAPER

Risk Management at the Informal Economy Cutback (The Example of the Republic of Uzbekistan)

M.R. Pinskaya, S.D. Shatalov, K.A. Ponomareva

Financial Research Institute of the Ministry of the Finance of Russian Federation, Moscow, Russia

ABSTRACT

The paper analyzes ways of the informal economy cutback in the Republic of Uzbekistan, used in the tax sphere. The purpose of the study is to summarize the tax measures to solve this problem. During past few years, there have been taken certain steps in this direction, such as concessions for small businesses in catering, reducing the turnover tax rate in the real estate business, holding large-circulation “check” lotteries with valuable prizes, bringing construction industry workers into the legal field, digitalization of tax administration. According to the authors, the proposed tools correspond both to the practices characteristic of foreign experience and to the conditions peculiarities for making business in Uzbekistan. Also, the authors identified some directions for improving the state tax policy in counteracting the spread of the informal economy: focusing on reducing cash turnover through the use of tax deductions for personal income tax and

© Пинская М.Р., Шаталов С.Д., Пономарева К.А., 2022

VAT refunds on purchases; the overall tax culture development; digitalization of the tax reporting procedure; improving a legal status the regulation of the self-employed citizens; initiation of a single tax account mechanism. The scientific novelty lies in the research methodology. Based on a comparative legal analysis, the experience of various countries is used to illustrate the features of tax measures applied in practice to reduce the informal economy. The authors assume the theoretical results of the work will embody in proposals for improving the national tax legislation and will improve the Russian economic and legal doctrine, as well as the level of legal research within the EAEU and the CIS.

Keywords: taxation; informal economy; CIS; foreign experience; Republic of Uzbekistan; risks; tax regulation; tax policy; tax administration

For citation: Pinskaya M.R., Shatalov S.D., Ponomareva K.A. Risk management at the informal economy cutback (the example of the Republic of Uzbekistan). *Management sciences*. 2022;12(4):76-88. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-76-88

ВВЕДЕНИЕ

Под неформальной экономикой традиционно понимается совершение легальных экономических операций без их декларирования в установленном налоговом, трудовым или другим законодательством порядке¹. В литературе она также определяется как² [1, 2]:

- область человеческой деятельности, направленная на получение выгоды, основное регулирование в которой происходит при помощи доминирующих неформальных норм;
- вся экономическая деятельность, по разным причинам (неденежный оборот, высокие налоги, законодательные запреты и т.д.) не учитываемая официальной статистикой и не входящая в ВВП;
- совокупность видов хозяйствования, полностью или частично не подчиненных государственному регулированию, не подкрепленных формальными контрактами и не фиксируемых статистическим и налоговым учетом.

Занятость в неформальном секторе порождает ряд социально-экономических проблем: из-за малой производительности он сдерживает экономический рост государства, представляя собой нерациональное отвлечение ресурсов [4, с. 64].

Проблемы неформальной экономики широко исследуются в зарубежной литературе [5–8]. Негативное, а иногда даже разрушительное влияние, которое она оказывает на многие сферы жизни общества, имеет далеко идущие последствия. Особое значение имеют те из них, которые связаны с инвестициями, накоплением капитала, рабочей силой и экономическим ростом.

¹ Stepping up the fight against undeclared work. Legislative Observatory. European Parliament. URL: <https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1024583&t=e&l=en> (дата обращения: 20.06.2022).

² Попов А.И. Экономическая теория. Учебник для вузов. 4-е изд. СПб.: Питер; 2006. 544 с.

В части налоговых мер борьбы с указанными негативными явлениями авторами показана очевидная отрицательная корреляция между объемами платежей, в том числе электронных, и масштабами неформальной экономики. Также рассмотрены подходы, используемые государствами для достижения лучшего контроля за операциями с наличными деньгами [5] — при этом подчеркивается, что многие новые (а иногда и новаторские) методы, разработанные для поддержки формализации такого рода действий, окажут незначительное влияние на теневую экономику, если будут применяться изолированно. Успешная стратегия налогообложения требует целостного подхода к управлению, в котором ключевую роль играют традиционные инструменты налогового мониторинга и правоприменения [5, 6].

Причины, вызывающие развитие скрытой занятости, хорошо известны, и финансовый аспект остается решающим. Прежде всего, это вопрос абсолютной необходимости (или желания) увеличить свои ресурсы или сократить свои расходы. Преследуемая цель заключается в снижении прямых (заработная плата, социальные взносы) или косвенных издержек (социальные или экологические нормы), связанных с намерением выйти из правового обязательства. Кроме того, возникновение и развитие теневых схем объясняют такие макроэкономические факторы, как экономическая ситуация, уровень безработицы и уровень налоговой нагрузки [9, с. 27].

Проблемами неформальной экономики обеспокоены многие международные организации. Как отмечает Международное бюро труда, незарегистрированные и нерегулируемые предприятия часто не удерживают в качестве налоговых агентов вычеты из заработной платы и не уплачивают страховые взносы, что лишает их работников

социальной защиты и приводит к их нечестной конкуренции с другими организациями³.

Неформальный труд — это, по существу, синоним (хотя и не вполне адекватный) бедности и уязвимости. Несмотря на то что определенные виды деятельности обеспечивают достаток и доход, большинство занятых в теневой экономике лиц работает в неполноценных и опасных условиях и отличается неграмотностью, низкой квалификацией и дефицитом возможностей профессиональной подготовки; их доходы менее предсказуемы, регулярны и они получают меньше, чем работники формальной экономики, трудясь при этом в течение более продолжительного времени; эти люди не ведут коллективных переговоров, не имеют представительских прав и зачастую нанимаются на неопределенных или скрытых условиях; они более уязвимы в финансовом и в физическом отношении, так как исключены или фактически находятся за рамками сферы охвата систем социального обеспечения и законодательства о безопасности и гигиене труда, охране материнства и других положений трудового законодательства⁴.

В заключениях Международного бюро труда 2002 г. отмечается, что «несмотря на отсутствие универсального, точного или принятого описания или определения термина “неформальная экономика”, существует общее понимание относительно того, что речь идет о широком разнообразии условий, в которых находятся работники, предприятия и предприниматели, но которые характеризуются определенными особенностями. Они сталкиваются с особыми трудностями и проблемами, интенсивность которых может меняться в зависимости от условий, действующих на уровне страны, в сельских районах или в городах». Меры, направленные на повышение уровня производительности, включают модернизацию институциональной основы малого и среднего предпринимательства (МСП), расширение доступа предприятий этого типа к финансовым рынкам и оказание им содействия в технологическом раз-

³ Международное бюро труда. «Переход от неформальной к формальной экономике». Доклад V (I). URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms_218371.pdf

⁴ Международное бюро труда. «Переход от неформальной к формальной экономике». Доклад V (I), п. 3. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms_218371.pdf

витии. Например, законы Доминиканской Республики, Никарагуа, Перу нацелены на создание благоприятных, стимулирующих и конкурентных условий для деятельности МСП; в этих странах предусмотрены стимулы в целях обеспечения рабочими местами женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными возможностями и молодежи⁵.

А. Портес и С. Сассен-Куб выдвинули три положения относительно неформального сектора:

- 1) эта деятельность, по существу, преходяща, является следствием недостаточного проникновения современного капитализма в слаборазвитые регионы и, таким образом, обречена на исчезновение по мере успеха индустриализации;
- 2) предполагается, что принципиальная причина сохранения неформального сектора — наличие излишней рабочей силы;
- 3) неформальный сектор в основном характерен для периферийных экономик, выступая, по существу, иным выражением их слабой развитости [10].

Успехи реализации перехода к формальной деятельности связаны с наличием благоприятствующих макроэкономических, социальных, правовых и политических условий. Они являются не отдельными проектами, а неотъемлемой частью национальных стратегий развития. Новый взгляд на ситуацию позволяет менять основы политики и нормативного правового регулирования МСП, а также условий труда и занятости.

С точки зрения вопросов налогообложения можно выделить два основных вида неформальной активности:

- 1) деятельность незарегистрированных предприятий и самозанятых, работающих полностью вне формальной экономики (незарегистрированная занятость);
- 2) функционирование зарегистрированных в формальном секторе компаний, намеренно занижающих масштаб своей деятельности в отчетности (искаженная отчетность) [11].

Если первые полностью уклоняются от налогов и, как правило, не соответствуют другим обязательным требованиям законодательства, например в отношении заработной платы или условий

⁵ International Labour Organization. The informal economy in Africa: Promoting transition to formality: Challenges and strategies. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_emp/-emp_policy/documents/publication/wcms_127814.pdf

труда, то вторые могут (особенно при операциях с наличными) не сообщать лишь о части своей прибыли или выручки, а также скрывать информацию относительно зарплат, чтобы уменьшить свои налоги и взносы [12, с. 48].

Рассмотрим эти виды неформальной активности, а также направления ее сокращения на примере Республики Узбекистан как постсоветской страны, имеющей общие черты с Российской Федерацией.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НАЛОГОВЫХ МЕР ПО БОРЬБЕ С НЕФОРМАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКОЙ В УЗБЕКИСТАНЕ

Неформальная экономика является значимым социально-экономическим явлением для Узбекистана. По состоянию на 2020 г. ее объем оценивался в 245 трлн сумов, что соответствует почти половине национального ВВП⁶. По данному показателю государство находится на первом месте среди стран Центральной Азии⁷. «Теневой» экономический оборот особенно распространен в отраслях торговли, общественного питания, оказания услуг по проживанию, автотранспортных перевозок и т.д.⁸ Безусловно, проблемы неформальной экономики являются типичными для многих стран постсоветского пространства [13–16]. Так, она зародилась и распространялась в Беларуси в области легальной экономики в таких сферах, как производство предметов потребления, сельское хозяйство, сфера услуг, строительство и промышленность [17, с. 55]. В Кыргызстане доля ненаблюдаемой (скрытой и неформальной) экономики в валовом внутреннем продукте также высока и составляла в 2014 г. 23,2%. По данным национального статистического комитета Киргизской Республики, ее объем, по

оценке со стороны производства, возрос с 92,8 млрд сомов в 2014 г. до 102,3 млрд сомов в 2015 г. Также увеличилась ее доля в ВВП, с 23,2 до 23,8%, а по сравнению с 1995 г. — в 17 раз [18, с. 108].

Неформальная занятость населения в Узбекистане долгое время была вне поля зрения и не рассматривалась серьезно. Только после принятия Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан на 2017–2021 годы⁹ начались коренные реформы в этой сфере [19, с. 78].

Важным шагом на пути к устранению негативных последствий распространения неформальной экономики стал Указ Президента Узбекистана «Об организационных мерах по сокращению теневой экономики и повышению эффективности деятельности налоговых органов»¹⁰. Документом предусмотрены следующие меры:

- возможность временного не включения субъектами МСП, занятыми в сфере общественного питания, платежей от физических лиц в налогооблагаемый доход;
- снижение ставки налога с оборота для субъектов, занятых в риэлторской деятельности до 13%;
- ежемесячное предоставление строительными организациями отчетности относительно работников, нанятых без договора (с указанием выплаченных сумм);
- возможность приобретения товаров (услуг) субъектами через корпоративные карты без заключения договора при условии получения электронных счетов-фактур (онлайн-чеков);
- уведомление бизнес-омбудсмана при Президенте Узбекистана об инициации налогового аудита и выездных проверок;
- проведение в 2020 г. во всех регионах Узбекистана «чековых» лотерей;
- оснащение налоговых органов серверным оборудованием и программным обеспечением (ПО) в совокупности с сокращением численности работников;

⁶ Объем теневой экономики Узбекистана оценивают в 245 триллионов сумов. Uz24 (онлайн). 29.10.2020. URL: <https://uz24.uz/ru/articles/tenevaya-ekonomika> (дата обращения: 20.06.2022).

⁷ Узбекистан занимает первое место по теневой экономике в Центральной Азии. Радио Озоди. URL: <https://rus.ozodi.org/a/uzbekistan-zanimaet-pervoe-mesto-po-tenevoy-ekonomike-v-tsentralnoy-azii/31335526.html> (дата обращения: 20.06.2022).

⁸ Как Минфин предлагает сократить теневую экономику. Газета.UZ (онлайн). 15.10.2020. URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2020/10/15/shadow-economy/> (дата обращения: 20.06.2022).

⁹ Утверждена Указом Президента Республики Узбекистан от 07.02.2017 № УП-4947. URL: <https://lex.uz/docs/3107042#3109624> (дата обращения: 20.06.2022).

¹⁰ Указ Президента Республики Узбекистан от 300.2020 № УП-6098 «Об организационных мерах по сокращению теневой экономики и повышению эффективности деятельности налоговых органов». URL: <https://lex.uz/ru/docs/5073461> (дата обращения: 20.06.2022).

• присоединение Узбекистана к автоматизированному обмену налоговой информации ОЭСР¹¹.

Практика введения подобных мер соответствует зарубежному опыту. Так, проведение многотиражной «чековой» лотереи с возможностью выигрыша ценных призов (в том числе автомобилей) привело к существенному росту количества чеков и числа субъектов, использующих виртуальные кассы (ККТ) при осуществлении своей экономической деятельности. В силу выявленной эффективности предполагается, что данный инструмент будет использоваться регулярно¹².

Совершенствование налогообложения деятельности строительных организаций также носит стратегический характер. Несмотря на бурный рост отрасли, по состоянию на 2022 г. на половине ее предприятий числится всего по одному работнику, что явно указывает на присутствие схем по уклонению от уплаты трудовых налогов¹³. Таким образом, усиление контрольно-административной функции фискальных органов позволит вывести сотрудников строительной отрасли в легальное поле, что также будет способствовать повышению конкуренции в данной сфере и устранению искажений в условиях ведения бизнеса между добросовестными налогоплательщиками и уклоняющимися организациями.

Более того, в среднесрочной перспективе можно ожидать существенной трансформации налоговой системы Узбекистана. В частности, в 2022 г. президентом страны было заявлено о необходимости снижения налоговой нагрузки на бизнес до 25% (с текущих 28%), ставки НДС — до 12% (с 2023 г.), а также объединения земельного налога и налога

на имущество¹⁴. Помимо экономической поддержки предпринимателей в постковидный период, данные меры позволят обеспечить стабильность налоговых поступлений.

Следует подчеркнуть, что Узбекистан также является активным участником программы маркировки товаров под эгидой российского Центра развития перспективных технологий (ЦРПТ). Экспертами уже отмечается, что цифровой контроль за продажей сигарет стал причиной роста акцизов на 20%; в результате подобных мер выведены из «тени» два производства алкогольной продукции, а рост импорта составил 50%. В связи с этим, исходя из особенностей узбекской экономики, планируется дальнейшее расширение системы маркировки товаров на газобаллонное оборудование и растительные масла¹⁵.

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ УЗБЕКИСТАНА В ЧАСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ НЕФОРМАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Рассмотрим перспективные направления развития налоговой политики в части противодействия неформальной экономике, в частности ряд мер, которые не нашли в ней достаточного отражения (см. *таблицу*).

Рассмотрим данные таблицы более подробно.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ МЕЖДУ НАЛОГОВЫМИ ОРГАНАМИ И «ТРЕТЬИМИ» СТОРОНАМИ

В первую очередь речь может идти о более тесном обмене финансовой информацией между «третьими» сторонами и налоговыми органами. Подобные инициативы уже обсуждались на профессиональных экспертных площадках Узбекистана, в частности предметами дискуссии служили запуск межведомственного автомати-

¹¹ ОЭСР — Организация экономического сотрудничества и развития (от англ. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) — международная экономическая организация развитых стран, признающих принципы представительной демократии и свободной рыночной экономики.

¹² ГНК — об экономическом эффекте от чековых игр. Газета.UZ (онлайн). 04.01.2021. URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2021/01/04/check-games/> (дата обращения: 20.06.2022).

¹³ Как застройщики в Узбекистане уклоняются от уплаты налогов. В ГНК рассказали о типовых схемах Podrobno.UZ (онлайн). 23.06.2022. URL: <https://www.podrobno.uz/cat/proisshestiya/kak-zastroyshchiki-v-uzbekistane-uklonayutsya-ot-uplaty-nalogo-v-gnk-rasskazali-otipovykh-skhemakh/> (дата обращения: 20.06.2022).

¹⁴ Указ Президента Республики Узбекистана «О стратегии развития нового Узбекистана на 2022–2026 годы». LexUZ. URL: <https://lex.uz/ru/docs/5841077> (дата обращения: 20.06.2022).

¹⁵ Какую пользу принесла Узбекистану цифровая маркировка товаров. Спутник Узбекистан (онлайн). 18.06.2022. URL: <https://uz.sputniknews.ru/20220618/kakuyu-polzu-prinesla-uzbekistanu-tsifrovaya-markirovka-tovarov-25437130.html> (дата обращения: 20.06.2022).

Таблица / Table

Перспективные направления развития налоговой политики в части противодействия неформальной экономике / Perspective direction for the tax policy development to counteract the informal economy

Направление / Direction	Комментарии / Comments
Совершенствование обмена информацией между налоговыми органами и «третьими» сторонами	Соответствует лучшим зарубежным практикам
Совершенствование мер, направленных на отказ населения от использования наличных денег	Целесообразным является развитие вычетов по НДС или механизм возврата НДС с покупок
Общее развитие налоговой культуры налогоплательщиков	Устранения противоречия между интересами добросовестных налогоплательщиков и теневыми бизнес-субъектами при подаче жалоб
Развитие использования цифровых технологий	
Подача налоговой отчетности	Предполагает дополнительное использование технических средств при расчете налоговых обязательств лиц
Совершенствование налогообложения самозанятых граждан	Совершенствование механизма налогообложения водителей такси, в том числе работающих через интернет-платформы
Введение механизма единого счета налогоплательщиков	Устраняет количество ошибок при перечислении налоговых платежей и сокращает издержки на выполнение налоговых обязательств
Интерактивное отражение покупок субъектов предпринимательской деятельности	Может повысить уровень налоговой культуры (вовлеченности) налогоплательщиков и сократить проявления «фискальной иллюзии»
Развитие налоговых отношений между уровнями власти	Предполагает передачу части налоговых полномочий на местный уровень

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

ческого обмена данными о банковских счетах (при наличии электронного запроса), а также контроль в реальном времени за движением денежных средств на пластиковых картах населения (при достижении законодательно установленных критериев)¹⁶.

Подобные меры в целом соответствуют лучшим зарубежным практикам. Однако при принятии решения об их имплементации следует отталкиваться от того, может ли полученная информация использоваться наилучшим образом при осуществлении государством своей фискальной функции. Такие инструменты должны носить узконаправленный характер, отталкиваясь, например, от выявленного типичного «портрета»

субъекта, уклоняющегося от уплаты налогов. В противном случае подобная практика может привести к росту административной нагрузки на налогоплательщиков, а также к давлению на бизнес со стороны контролирующих органов.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕР, НАПРАВЛЕННЫХ НА ОТКАЗ НАСЕЛЕНИЯ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ

На сегодняшний день неформальная экономика преимущественным образом основывается на обороте денежной наличности. В связи с этим важно обеспечение большей привлекательности использования налогоплательщиками электронных платежных средств по сравнению с «бумажными» аналогами.

Подобный подход широко представлен в практике зарубежных стран. Например, в Республике Корея налогоплательщики вправе вычесть из

¹⁶ ГНК: Проект об обороте по картам коснется 500–700 человек Газета.UZ (онлайн). 11.04.2020. URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2020/04/11/turnover-cards/> (дата обращения: 20.06.2022).

своей декларации по подоходному налогу определенную долю от суммы их покупок, оплаченных с помощью кредитных или дебетовых карт. Утверждается, что это привело к росту количества транзакций, совершенных в электронной форме [7].

В ряде государств установлены ограничения на расчеты наличными. Например, в Турции платежи на сумму свыше 8000 лир (и любые арендные платежи — на сумму свыше 500 лир) должны производиться через банковскую систему или почтовые отделения¹⁷.

Таким образом, в качестве перспективного направления можно выделить развитие налоговых мер, направленных на отказ жителей Узбекистана от использования наличных денег. Введение каких-либо отдельных налогов (например, на снятие наличных средств или налог у источника выплаты) на совершение подобных сделок может носить избыточный характер. Вместе с тем, начиная с 1 января 2022 г. в случае регистрации покупок в приложении Soliq¹⁸ налогоплательщики вправе претендовать на получение кэшбека, направляемого на банковскую карту налогоплательщика, в размере 1% от суммы покупок (за исключением некоторых видов операций, например покупки железнодорожных билетов, коммунальных услуг, услуг связи и т.д.)¹⁹.

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ НАЛОГОВОЙ КУЛЬТУРЫ

Налоговая система и налоговая культура страны находятся во взаимосвязи и взаимозависимости. При установлении налогов и изменении их элементов должен учитываться сформировавшийся к текущему моменту уровень налоговой культуры общества и индивидов [20, с. 28].

В качестве направлений работы по повышению уровня налоговой культуры можно назвать: запуск программ просвещения налогоплательщиков,

¹⁷ Information note “Reducing opportunities for tax non-compliance in the underground economy”. OECD. URL: <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/49427993.pdf> (дата обращения: 20.06.2022).

¹⁸ Портал электронных государственных услуг налоговых органов my.soliq.uz

¹⁹ Искоренение «теневого сектора» в Узбекистане: как проходит процесс выдачи чеков? Uzreport (онлайн). URL: <https://uzreport.news/society/iskorenenie-tenevoy-ekonomiki-v-uzbekistane-kak-prohodit-protsess-vidachi-chekov-> (дата обращения: 20.06.2022).

в том числе с целью признания и поощрения тех, которые являются «добросовестными»; проведение исследований внутри различных слоев населения, среди прочего с целью определения факторов, отравляющих его доверие (недоверие) к деятельности налоговых органов.

Следует также подчеркнуть, что повышение финансовой грамотности налогоплательщиков является важной задачей и для ФНС России. Для ее решения используются различные форматы мероприятий: начиная от организации экскурсий школьников в налоговые инспекции, открытых лекций в университетах для студентов и заканчивая выездами мобильных налоговых офисов на отдельные предприятия (организации) или даже в отдаленные сельские и городские поселения²⁰.

Наконец, важным является предоставление помощи развивающимся странам в части повышения вовлеченности налогоплательщиков в процесс сбора налогов [в данном контексте образцовым является опыт Африканского форума налогового администрирования (АТАФ) по стимулированию обмена опытом²¹ в этой области].

Для повышения привлекательности выхода «из тени» следует использовать коммуникационные инструменты (сообщения в СМИ, социальных сетях, запуск рекламной кампании и т.д.). С целью устранения психологических барьеров, препятствующих обращению налогоплательщиков в фискальные органы, экономическим субъектам может быть предоставлена налоговая амнистия.

Начиная с января 2022 г. у жителей Узбекистана появилось право на вознаграждение (20% от суммы штрафа) в случае подачи жалобы, например на «недопустимое» поведение продавца или при невыдаче чека, или завышении цены товара в случае его оплаты пластиковой картой (либо ет неприятии сотрудником магазина)²². Данная

²⁰ Реализацию регионального проекта по повышению финансовой и налоговой грамотности обсудили в ходе встречи. ФНС России (официальный сайт). 17.01.2022. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn53/news/activities_fts/11799033/ (дата обращения: 20.06.2022).

²¹ OP-ED: 5 reasons why the Tax Administration Library is a great hub for publications from African Tax Administrations. ATAF (online). 31.01.2022. URL: <https://www.ataftax.org/5-reasons-why-the-tax-administration-library-is-a-great-hub-for-publications-from-african-tax-administrations> (дата обращения: 20.06.2022).

²² В Узбекистане покупатель может получить 20% от штрафа за невыдачу чека. Retail Loyalty (онлайн). 16.05.2022.

инициатива уже привела как к существенному росту налоговых доходов, так и к повышению вовлеченности граждан в налоговые отношения. Несмотря на это, расширение использования системы вознаграждений может приводить к сопротивлению со стороны недобросовестных лиц. Уже зафиксированы случаи самосуда над гражданами при истребовании ими чеков у продавцов, вплоть до инициации угроз, оскорблений, выкладывания видео в интернете и обвинений в «стукачестве»²³.

Очевидно, что информация от покупателя о совершении продавцом правонарушения как раз, напротив, способствует повышению эффективности налоговой функции государства. Однако существование подобных агрессивных проявлений может напрямую влиять на эффективность института добровольного налогового информирования.

ПОДАЧА НАЛОГОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

В русле следования цели полной цифровизации налоговых отношений и вывода предпринимательской деятельности в легальное поле налогоплательщики будут обязаны предоставлять налоговую отчетность через системы «E-aktiv» и «E-rent». Первый механизм направлен на достижение полного электронного контроля над учётом движения товарно-материальных ценностей, второй предполагает обязательное предоставление налогоплательщиками договоров аренды с целью предотвращения фактов мошенничества²⁴.

Изначально предполагалось, что с 2022 г. применение обеих систем будет обязательным для широкой категории налогоплательщиков. Однако тестовое использование сервисов показало, что в текущей ситуации наблюдается кардинальное усложнение налогового администрирования в силу «сырости» используемого программного кода, неяс-

ной методологии заполнения требуемых документов и общей неготовности пользователей. Таким образом, возник риск нового витка ухода «в тень» некоторых лиц и непреднамеренного искажения условий ведения бизнеса между «недобросовестными» и «легальными» экономическими субъектами²⁵.

Зарубежный опыт ввода цифровых систем налогового администрирования демонстрирует, что возникновение программных ошибок на первом этапе их функционирования — это абсолютно нормальное явление. В частности, в процессе перехода к предварительному заполнению налоговых деклараций физическим лицам на первом этапе могут предоставляться их ошибочные версии [21]. Однако цифровизация при должной настройке способна, во-первых, высвободить значительные трудовые ресурсы, а во-вторых, позволить налоговым органам получать или те же доходы при меньшей налоговой нагрузке, или большее их количество при том же уровне нагрузки.

Снижение ставок налогов невозможно без усиления прозрачности товарных и финансовых потоков. В связи с этим можно только приветствовать взвешенную позицию фискальных органов Узбекистана о постепенном привлечении бизнеса к использованию системы «E-aktiv». Так, начиная с апреля 2022 г. ее обязательное применение распространяется только на четыре категории товаров (цемент, стекло, древесина и хлопок), а дальнейшее расширение этого перечня будет определяться исходя из полученных результатов по «пилотным» категориям. В целях совершенствования методологии планируется создание рабочих групп, так что ожидается, что механизм заработает к IV кварталу 2023 г. Также вводится мораторий на штрафные санкции за неиспользование «E-aktiv» (за исключением «пилотных» товаров) и приостанавливается использование отдельных признаков, указывающих на существование налоговых рисков у налогоплательщиков в части уплаты ими НДС²⁶. Наконец, преследуя цель повышения привлекательности

URL: <https://retail-loyalty.org/news/v-uzbekistane-pokupatel-mozhet-poluchit-20-ot-shtrafa-za-nevydachu-cheka/> (дата обращения: 20.06.2022).

²³ Не стукачи, а помощники. С начала года граждане сообщили налоговой о более чем 46 тысячах нарушений в торговых точках Podrobno.Uz (онлайн). 29.04.2022. URL: <https://podrobno.uz/cat/obchestvo/ne-stukachi-a-pomoshchnikis-nachala-goda-grazhdane-soobshchili-nalogovoy-o-boleechem-46-tusyachakh/> (дата обращения: 20.06.2022).

²⁴ Налог на имущество, E-Ijara, E-Aktiv, налоговый разрыв. Главное со встречи с главой ГНК. Газета.UZ (онлайн). 18.01.2022. URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2022/01/18/taxes/> (дата обращения: 20.06.2022).

²⁵ Из предпринимателя в преступники. Изменения в налоговом законодательстве вызвали массу возражений Радио Озоди. URL: <https://rus.ozodlik.org/a/31656826.html> (дата обращения: 20.06.2022).

²⁶ Бизнес будет привлекаться к использованию E-aktiv поэтапно. ИА UzReport (онлайн). 27.02.2022. URL: <https://uzreport.news/economy/biznes-budet-privlekatsya-k-ispolzovaniyu-e-aktiv-poetapno> (дата обращения: 20.06.2022).

уплаты налога на имущество, пересмотру будут подвергнуты критерии минимальной стоимости объектов налогообложения, в том числе с более широким применением понижающих коэффициентов²⁷.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ САМОЗАНЯТЫХ ГРАЖДАН

В качестве важного аспекта, безусловно, можно выделить дальнейшее совершенствование регулирования правового статуса самозанятых, и в первую очередь речь идет о положении таксистов. На сегодняшний день, согласно законодательству Узбекистана, подобную деятельность могут осуществлять только организации (т.е. юридические лица), а отдельным гражданам необходимо заключить трудовое соглашение с таксопарком. Однако такой подход можно признать устаревшим с учетом того, что текущей глобальной бизнес-моделью является получение доходов водителями через использование мобильных приложений-агрегаторов.

Вопрос совершенствования налоговых условий ведения предпринимательской деятельности для таксистов поднимается регулярно, однако варианты его решения так и не вышли за рамки законодательных проектов²⁸. В 2017 г. предметом дискуссии была возможность предоставления водителям патентов, однако от идеи пришлось отказаться в силу неготовности к предстоящим изменениям. В 2018 и 2019 гг. были выдвинуты предложения о том, чтобы таксисты выступали в качестве индивидуальных предпринимателей. Наконец, в 2020 г. налоговыми органами Узбекистана анонсировалась возможность оплаты услуг водителей через мобильные приложения-агрегаторы с взиманием с их доходов социального налога и пониженного НДС.

Основной причиной государственного «сопротивления» идее изменения законодательства в этой его части является то, что широкое распро-

странение упрощенных режимов налогообложения может усугубить проблему общественной безопасности. Для устранения подобных опасений налоговыми органами государства предлагалось даже обязать посредников открывать в Узбекистане обособленные подразделения (с публикацией полной информации о себе), размещать серверы в стране, а также провести полную интеграцию внутренних систем контроля с государственными нормативами²⁹. Однако эксперты указывают на то, что в Узбекистане наблюдается острая нехватка «добросовестных» такси при общей развитости «теневое» сегмента³⁰. Таким образом, легализация водителей способна будет не только привести к росту налоговых доходов, но и обеспечить водителей минимальных социальным пакетом.

В 2021 г. был запущен эксперимент по «обелению» данного рынка. Узбекским индивидуальным предпринимателям предоставляется возможность оказывать таксомоторные услуги при соблюдении несложного перечня условий, касающихся возраста водителя, срока эксплуатации автомобиля и т.д.³¹ На наш взгляд, отталкиваясь от российского и мирового опыта, следование такой стратегии ведет преимущественным образом к позитивным результатам необходимой либерализации рынка и повышению конкуренции.

В качестве недостатка расширения льготных режимов налогообложения можно выделить создание искажений в условиях ведения бизнеса (в зависимости от формы его организации). Такая диспропорция может стать причиной создания налоговых схем, при которых налогоплательщик, выполняющий трудовую функцию, «скрытно» признает себя самозанятым в целях снижения своих налоговых обязательств. На сегодняшний день борьба с таким видом уклонения от упла-

²⁷ Минфин разъяснил новый порядок расчета налога на имущество. *Buxgalter.Uz* (онлайн). 22.02.2022. URL: https://buxgalter.uz/publish/doc/text179109_minfin_razyasnil_novyy_poryadok_rascheta_naloga_na_imushchestvo (дата обращения: 20.06.2022).

²⁸ Пятнадцатого мая запускается эксперимент с такси. Что изменится. *Spot* (онлайн). 08.05.2021. URL: <https://www.spot.uz/ru/2021/05/08/taxi/> (дата обращения: 20.06.2022).

²⁹ Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности линейных такси в Республике Узбекистан». Портал обсуждения нормативно-правовых актов. URL: <https://regulation.gov.uz/ru/document/2910> (дата обращения: 20.06.2022).

³⁰ Легализация «бомбил» и Uber-модели: с 1 июля физлицам планируют разрешить оказывать услуги такси, а операторов — обязать разместить сервера в Узбекистане. *Spot* (онлайн). 26.03.2019. URL: <https://www.spot.uz/ru/2019/03/26/taxi/> (дата обращения: 20.06.2022).

³¹ Это улучшит конкуренцию — Yandex Go об эксперименте в такси Spot (онлайн). 20.05.2021. URL: <https://www.spot.uz/ru/2021/05/20/taxi/> (дата обращения: 20.06.2022).

ты налогов может вестись на правовом уровне, а именно путем выработки общих и специальных принципов, указывающих на недобросовестность выполняемой экономической операции.

ВВЕДЕНИЕ МЕХАНИЗМА ЕДИНОГО СЧЕТА НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКА

Выступая на первом Ташкентском международном инвестиционном форуме, президент Узбекистана указал на сокращение общего количества налогов с 13 до 9 (с одновременным снижением налоговой нагрузки на налогоплательщиков). Также отмечено, что за последние пять лет в стране существенно упрощен порядок выдачи лицензий и разрешений³². Имплементация данных мер является продолжением систематических действий по совершенствованию фискальной политики и налогового администрирования. Использование единого налогового счета позволило бы налогоплательщикам значительным образом упростить процесс расчетов с бюджетом и повысить привлекательность ведения бизнеса в легальном поле.

Схожий механизм уже существует в российском законодательстве³³. Единый налоговый счет (ЕНС), на который следует перечислять единый налоговый платеж (ЕНП) с указанием только его суммы и своего ИНН, будет открыт в Федеральном казначействе для каждого гражданина.

При этом налоговый орган на основании имеющихся документов и информации (в том числе предоставляемой в некоторых случаях) самостоятельно засчитывает ЕНП в счет исполненной плательщиком обязанности по уплате налогов.

³² В Узбекистане сокращено общее количество налогов — Мирзиёев. ИА Regnum. 24.03.2022. URL: <https://regnum.ru/news/economy/3543279.html> (дата обращения: 20.06.2022).

³³ Федеральный закон от 14.07.2022 № 263-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421873/

Российскими экспертами отмечается, что на сегодняшний день существует более 900 триллионов вариантов оформления платежных документов при заполнении налоговых деклараций, что ведет к существенному риску возникновения ошибки³⁴.

ВЫВОДЫ

В статье рассмотрены меры противодействия неформальной экономике, применяемые в различных странах, в том числе в Республике Узбекистан, для которой существенность данной проблемы подтверждается результатами проведенного анализа. В последние несколько лет в государстве был внедрен широкий перечень налоговых инструментов, направленных на борьбу с негативными последствиями неформальной экономики, и они, по мнению авторов исследования, соответствуют практикам, применяемым за рубежом (например, проведение налоговых лотерей), и особенностям условий ведения бизнеса в Узбекистане (например, в части совершенствования налогообложения предпринимательской деятельности строительных организаций).

В среднесрочной перспективе можно ожидать более существенной цифровой трансформации налоговой системы, но, вместе с тем, обращает на себя внимание ряд возможных направлений совершенствования налоговой политики страны с целью противодействия неформальной экономике: развитие обмена информацией между налоговыми органами и «третьими» сторонами; введение механизма единого счета налогоплательщика; интерактивное отражение покупок совершенных физическими лицами с использованием безналичных денежных средств; улучшение механизма налогообложения самозанятых граждан, в том числе водителей такси, и др.

³⁴ ФНС готовит единый налоговый счет для бизнеса. НСН (онлайн). 10.08.2021. URL: <https://nsn.fm/economy/fns-gotovit-edinyi-nalogovyi-schyot-dlya-biznesa> (дата обращения: 20.06.2022).

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторский коллектив благодарит кандидата экономических наук Николая Сергеевича Милоголова за помощь при подготовке статьи.

ACKNOWLEDGMENTS

The authors' team is grateful to Nikolai Milogolov, Cand. Sci. (Econ.), for his help in preparing the article.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Николаева М. И., Шевяков А. Ю. Теневая экономика: методы анализа и оценки. М.: ЦЭМИ АН СССР; 1987. 53 с.
2. Николаев Д. А. Проблемы идентификации причин и масштабов теневой экономики в современных условиях. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2020;10(8–1):181–189. DOI: 10.34670/AR.2020.66.66.018
3. Барсукова С. Ю. Неформальная экономика: понятие, структура. *Экономическая социология*. 2003;4(4):15–36.
4. Химченко А. Н., Дегтярев С. В. Неформальный сектор экономики: занятость в неформальном секторе экономики. *Общество, экономика, управление*. 2021;6(2):62–72. DOI: 10.47475/2618–9852–2021–16211
5. Awasthi R., Engelschalk M. Taxation and the shadow economy: How the tax system can stimulate and enforce the formalization of business activities. World Bank Policy Research Working Paper. 2018;(8391). URL: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29603/WPS_8391.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6. Mazhar U., Méon P.-G. Taxing the unobservable: The impact of the shadow economy on inflation and taxation. *World Development*. 2017;90:89–103. DOI: 10.1016/j.worlddev.2016.08.019
7. Enste D. H. The shadow economy in industrial countries. *IZA World of Labor*. 2018;127. DOI: 10.15185/izawol.127.v2
8. Němec D., Kotlánová E., Kotlán I., Machová Z. Corruption, taxation and the impact on the shadow economy. *Economies*. 2021;9(1):18. DOI: 10.3390/economies9010018
9. Мясоедов А. И., Иванова С. П. Неформальная экономика: статистический анализ в европейских странах. *Экономика. Информатика*. 2020;47(1):23–30. DOI: 10.18413/2687–0932–2020–47–1–23–30
10. Portes A., Sassen-Koob S. Making it underground: Comparative material on the informal sector in western market economies. *American Journal of Sociology*. 1987;93(1):30–61. DOI: 10.1086/228705
11. Sung M. J., Awasthi R., Lee H. C. Can tax incentives for electronic payments reduce the shadow economy? Korea's attempt to reduce underreporting in retail businesses. World Bank Policy Research Working Paper. 2017;(7936). URL: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25945/WPS_7936.pdf?sequence=1&isAllowed=y
12. Корытин А. Подходы налоговой политики к сокращению неформального сектора в сфере малого бизнеса и самозанятости. *Экономическое развитие России*. 2018;25(10):47–57.
13. Хамидов А. Х. Неформальный сектор экономики услуг Таджикистана. Душанбе: ЭР-граф; 2020. 216 с.
14. Саидмуродов Л. Х. Экономическая теория открытого хозяйства и проблемы современного Таджикистана. Душанбе: Ирфон; 2005. 260 с.
15. Убайдов Ф. С. Теневая экономика как угроза безопасности и инструменты ее нейтрализации в условиях переходной экономики (на материалах Республики Таджикистан). Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Душанбе: Таджик. технич. ун-т им. акад. М. С. Осими; 2012. 26 с.
16. Джонмамадов Ш. Б., Хамидов А. Х. Неформальный сектор в сфере торговли и услуга в приграничных районах Республики Таджикистан и Республики Кыргызстан. *Финансово-экономический вестник*. 2021;(4):35–41.
17. Уласевич Ю. В., Русак И. Н. Особенности становления и развития неформальной экономики в Республике Беларусь. *Право. Экономика. Психология*. 2021;(4):52–58.
18. Дженалиева М. А., Акылбекова Н. И. Причины теневой экономики и пути ее сокращения. *Известия Иссyk-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии*. 2021;(2):105–111.
19. Тагаев Б. Э. Регулирование неформальной занятости в Узбекистане в условиях модернизации экономики. *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. 2020;17(2):74–84. DOI: 10.21686/2413–2829–2020–2–74–84
20. Реут А. В. Влияние налоговой культуры на установление налогов (на примере налога на доходы физических лиц). *Финансовое право*. 2020;(8):29–33. DOI: 10.18572/1813–1220–2020–8–29–33
21. Vaillancourt F., ed. Prefilled personal income tax returns: A comparative analysis of Australia, Belgium, California, Québec, and Spain. Calgary: Fraser Institute; 2011. 114 p. URL: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/prefilled-personal-income-tax-returns.pdf> (дата обращения: 20.06.2022).

REFERENCES

1. Nikolaeva M.I., Shevyakov A. Yu. Shadow economy: Methods of analysis and evaluation. Moscow: Central Economics and Mathematics Institute of the USSR Academy of Sciences; 1987. 53 p. (In Russ.).
2. Nikolaev D.A. Problems of identifying the causes and scope of the shadow economy in modern conditions. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2020;10(8-1):181–189. (In Russ.). DOI: 10.34670/AR.2020.66.66.018
3. Barsukova S. Yu. Informal economy: Concept, structure. *Ekonomicheskaya sotsiologiya = Economic Sociology*. 2003;4(4):15–36. (In Russ.).
4. Himchenko A.N., Degtyarev S.V. Informal economy: Employment in the informal sector of the economy. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie = Society, Economy, Management*. 2021;6(2):62–72. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618–9852–2021–16211
5. Awasthi R., Engelschalk M. Taxation and the shadow economy: How the tax system can stimulate and enforce the formalization of business activities. World Bank Policy Research Working Paper. 2018;(8391). URL: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29603/WPS_8391.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6. Mazhar U., Méon P.-G. Taxing the unobservable: The impact of the shadow economy on inflation and taxation. *World Development*. 2017;90:89–103. DOI: 10.1016/j.worlddev.2016.08.019
7. Enste D.H. The shadow economy in industrial countries. *IZA World of Labor*. 2018:127. DOI: 10.15185/izawol.127.v2
8. Němec D., Kotlánová E., Kotlán I., Machová Z. Corruption, taxation and the impact on the shadow economy. *Economies*. 2021;9(1):18. DOI: 10.3390/economies9010018
9. Myasoedov A.I., Ivanova S.P. Informal economy: Statistical analysis in European countries. *Ekonomika. Informatika = Economics. Information Technologies*. 2020;47(1):23–30. (In Russ.). DOI: 10.18413/2687–0932–2020–47–1–23–30
10. Portes A., Sassen-Koob S. Making it underground: Comparative material on the informal sector in western market economies. *American Journal of Sociology*. 1987;93(1):30–61. DOI: 10.1086/228705
11. Sung M.J., Awasthi R., Lee H.C. Can tax incentives for electronic payments reduce the shadow economy? Korea's attempt to reduce underreporting in retail businesses. World Bank Policy Research Working Paper. 2017;(7936). URL: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25945/WPS_7936.pdf?sequence=1&isAllowed=y
12. Korytin A. Tax policy approaches to reducing informal economy in the area of a small business and self-employment. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii = Russian Economic Development*. 2018;25(10):47–57. (In Russ.).
13. Khamidov A. Kh. Informal sector of the service economy of Tajikistan. Dushanbe: ER-graf; 2020. 216 p. (In Russ.).
14. Saidmurodov L. Kh. Economic theory of open economy and problems of modern Tajikistan. Dushanbe: Irfon; 2005. 260 p. (In Russ.).
15. Ubaidov F.S. The shadow economy as a threat to security and tools for its neutralization in a transitional economy (based on the materials of the Republic of Tajikistan). Dushanbe: Tajik Technical University named after academician M.S. Osimi; 2012. 26 p. (In Russ.).
16. Dzhonmamadov S.B., Khamidov A.K. The informal sector in the border areas of the Republic of Tajikistan. *Finansovo-ekonomicheskii vestnik = Financial and Economic Bulletin*. 2021;(4):35–41. (In Russ.).
17. Ulasevich Yu.V., Rusak I.N. Features of shaping and maturation of informal economy in the Republic of Belarus. *Pravo. Ekonomika. Psikhologiya = Law. Economics. Psychology*. 2021;(4):52–58. (In Russ.).
18. Dzhenalieva M.A., Akylbekova N.I. The causes of the shadow economy and ways to reduce it. *Izvestiya Issyk-Kul'skogo foruma bukhgalterov i auditorov stran Tsentral'noi Azii = News of the Issyk-Kul Forum of Accountants and Auditors of Central Asian Countries*. 2021;(2):105–111. (In Russ.).
19. Tagaev B.E. Regulating informal employment in Uzbekistan in conditions of economy modernization. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova = Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2020;17(2):74–84. (In Russ.). DOI: 10.21686/2413–2829–2020–2–74–84
20. Reut A.V. The influence of the tax culture on tax charging (on the example of the personal income tax). *Finansovoe pravo = Financial Law*. 2020;(8):29–33. (In Russ.). DOI: 10.18572/1813–1220–2020–8–29–33

21. Vaillancourt F., ed. Prefilled personal income tax returns: A comparative analysis of Australia, Belgium, California, Québec, and Spain. Calgary: Fraser Institute; 2011. 114 p. URL: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/prefilled-personal-income-tax-returns.pdf> (accessed on 20.06.2022).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Миляуша Рашитовна Пинская — доктор экономических наук, доцент, руководитель Центра налоговой политики, Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации, Москва, Россия

Milyausha R. Pinskaya — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Tax Policy Center of the Financial Research Institute of the Ministry of the Finance of Russian Federation, Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0001-9328-1224>

mpinskaya@nifi.ru



Сергей Дмитриевич Шаталов — доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник Центра налоговой политики, Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации, Москва, Россия

Sergey D. Shatalov — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Principal Researcher of the Tax Policy Center of the Financial Research Institute of the Ministry of the Finance of Russian Federation, Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0001-9680-4166>

shatalovsd@nifi.ru



Карина Александровна Пономарева — доктор юридических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Центра налоговой политики, Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации, Москва, Россия

Karina A. Ponomareva — Dr. Sci. (Jur.), Associate Professor, Leading Researcher of the Tax Policy Center of the Financial Research Institute of the Ministry of the Finance of Russian Federation, Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-2951-3067>

kponomareva@nifi.ru

Заявленный вклад авторов:

Пинская М.Р. — постановка проблемы статьи и формирование выводов исследования.

Шаталов С.Д. — разработка концепции статьи.

Пonomareva К.А. — критический анализ литературы, описание результатов.

Authors' declared contribution:

Pinskaya M.R. — problem statement and formation of research conclusions.

Shatalov S.D. — article concept development.

Ponomareva K.A. — critical literature analysis, description of the results.

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 30.09.2022; после рецензирования 01.10.2022; принята к публикации 03.11.2022.

The article was submitted on 30.09.2022; revised on 01.10.2022 and accepted for publication on 03.11.2022.

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-2022-12-4-89-102

УДК 331.1(045)

JEL C53, O15

Геоинформационное моделирование для определения движения человеческого капитала

Р.В. Фаттахов^а, П.В. Строев^б, М.М. Низамутдинов^с, О.В. Пивоварова^д, М.И. Ахметзянова^е^{а, б, д} Финансовый университет, Москва, Россия;^{с, е} Институт социально-экономических исследований УФИЦ РАН, Уфа, Россия

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются вопросы применения геоинформационных систем (ГИС) для проведения оценки привлекательности территориальных образований Российской Федерации с точки зрения движения человеческого капитала. **Актуальность** данной проблемы обусловлена неравномерностью распределения последнего, высокими темпами его миграции из слаборазвитых регионов и муниципальных образований, а также недостаточной эффективностью проводимой органами региональной власти и местного самоуправления политики. **Целью** исследования явилась разработка ГИС мониторинга социально-экономической привлекательности муниципальных образований для определения движения человеческого капитала. Авторы использовали **методологию**, основанную на комплексном и статистическом анализе, методах геоинформационного моделирования. Информационной основой послужили данные нормативной правовой базы справочных систем, официальной статистики Республики Башкортостан и инвестиционных паспортов муниципальных районов и городов региона. В ходе исследования были обоснованы и сформулированы перечень требований и ограничений к программно-инструментальному комплексу ГИС и его информационному обеспечению; разработана и описана функциональная основа ГИС, включающая два основных блока с соответствующими структурными элементами и инструментарием: организационный и моделирования и визуализации; предложены перечень ключевых статистических (атрибутивных) и пространственных данных и коэффициент привлекательности муниципального образования в качестве критерия оценки возможностей развития человеческого капитала на конкретной территории. Созданный в **результате** алгоритм функционирования ГИС мониторинга привлекательности муниципальных образований Республики Башкортостан (в также интерфейс и пользовательский инструментарий) дает возможность получения прогнозных данных в краткосрочной и среднесрочной перспективе в зависимости от выбранной управленческой стратегии, а также проведения районирования муниципальных образований по группам не только в Республике Башкортостан. Разработанная ГИС может стать основой для создания полнофункциональной системы поддержки принятия решений на региональном уровне во всех субъектах Российской Федерации.

Ключевые слова: человеческий капитал; геоинформационная система; муниципальное образование; социально-экономическое развитие; привлекательность; дифференциация; районирование; региональная политика

Для цитирования: Фаттахов Р.В., Строев П.В., Низамутдинов М.М., Пивоварова О.В., Ахметзянова М.И. Геоинформационное моделирование для определения движения человеческого капитала. *Управленческие науки*. 2022;12(4):89-102. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-89-102

ORIGINAL PAPER

Geo-Information Modeling for Determining the Movement of Human Capital

R.V. Fattakhov^а, P.V. Stroeve^б, M.M. Nizamutdinov^с, O.V. Pivovarova^д, M.I. Akhmetzyanova^е^{а, б, д} Financial University, Moscow, Russia;^{с, е} Institute for Socio-Economic Research UFRC RAS, Ufa, Russia

ABSTRACT

The paper considers the application of Geographic Information Systems (GIS) to assess the attractiveness of territorial entities of the Russian Federation in terms of the movement of human capital. The relevance of the study is because of

© Фаттахов Р.В., Строев П.В., Низамутдинов М.М., Пивоварова О.В., Ахметзянова М.И., 2022

the uneven distribution of human capital, the high rate of its migration from underdeveloped regions and municipalities, and the insufficient effectiveness of the policy pursued by regional authorities and local self-government. The purpose of the research is to develop a GIS monitoring of the socio-economic attractiveness of municipalities to determine the movement of human capital. The research methodology is based on the use of complex and statistical analyses, methods of geo-information modeling. The information basis of the study is the data of the regulatory legal framework of reference systems, official statistics of the Republic of Bashkortostan, and investment passports of municipal districts and cities of the region. The authors justify and formulate a list of requirements and limitations for the GIS software and tool complex. Also, the authors identified and disclosed the requirements for GIS information support: reliability, completeness, relevance, consistency, understandability (unambiguity). There have been generated major conditions for the correct operation of the GIS software for monitoring the attractiveness of municipalities, considering the limitations of the current legislation. The research developed and described the functional basis of the GIS, which includes two key components with corresponding structural elements and tools: an organizational block and a modeling and visualization block. The authors proposed a list of key statistical (attribute) and spatial data and the attractiveness coefficient of a municipality as a criterion for assessing the opportunities for the development of human capital in a particular territory. The authors developed the scheme of the algorithm for the functioning of GIS monitoring the attractiveness of municipalities of the Republic of Bashkortostan, as well as they introduced the interface and user tools. The proposed GIS allows users to search for the municipality with the subsequent output of information about it containing the values of demographic, migration, socio-economic and environmental indicators in tabular and graphical forms. The results of the research make it possible to predict the level of attractiveness of municipalities in the short and medium term, depending on the chosen governance strategy and also allow zoning of municipalities by groups. The authors conclude they developed GIS monitoring of socio-economic attractiveness of municipalities to determine the movement of human capital in the Republic of Bashkortostan can serve as the basis for creating a fully functional decision support system at the regional level in all subjects of the Russian Federation.

Keywords: human capital; geo-information system; municipality; socio-economic development; attractiveness; differentiation; zoning; regional policy

For citation: Fattakhov R.V., Stroev P.V., Nizamutdinov M.M., Pivovarova O.V., Akhmetzyanova M.I. Geo-information modeling for determining the movement of human capital. *Management sciences*. 2022;12(4):89-102. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-89-102

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях важнейшим фактором развития территорий выступает человеческий капитал, поскольку именно человек, с одной стороны, является ресурсом и производительной силой экономического роста этой территории, а с другой — использует и потребляет созданные на ней результаты. Это, в свою очередь, предопределяет целеполагание и выделение критериев качества экономического роста, в основе которых лежит человек как высшая ценность. Однако население Российской Федерации (и, соответственно, человеческий капитал) распределено по территории страны крайне неоднородно: около 80% граждан проживает в ее европейской части (на 25% территории), в то время как в азиатской насчитывается лишь 21% (на 75% территории). В северной части России данное соотношение выглядит как 5 и 74% соответственно. Кроме того, имеет место значительная дифференциация в уровне жизни: доля населения регионов с доходами ниже прожиточного минимума по отношению к общей численности колеблется в пределах от 5,5 до 84,7%; уровень

безработицы — от 0,9 до 55%; потребление на душу населения — от 29,4 до 321 тыс. руб.¹

Происходящее в слаборазвитых регионах и муниципальных образованиях сокращение количества граждан трудоспособного возраста и снижение потенциала их квалификации приводит к возникновению проблем уже даже не развития, а поддержания существующих производств. В силу ограниченности рынка рабочей силы становится проблематичным размещение и совершенствование каких-либо новых промышленных технологий, что, в свою очередь, сказывается на социально-экономическом развитии соответствующей территории и ее привлекательности и, как следствие, оттоке человеческого капитала.

В глобальном межстрановом аспекте накапливается все больше доказательств того, что экономика становится мощным фактором социально-пространственных тенденций мобильности населения. Об этом говорится в работах S.J. South, K. Crowder,

¹ Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 07.07.2022).

Е. Chavez [1], M. van Ham, W.A.V. Clark [2], B. Robson, K. Lymperoglou, A. Rae [3]. В последние десятилетия миграционные процессы, направленные в наиболее развитые страны или регионы страны (если речь идет о внутренней миграции), стали причиной образования одного из основных узлов экономических, социальных и культурных проблем глобального мира [4]. Следовательно, человеческий капитал перераспределяется особенно высокими темпами в направлении тех территорий, где социально-экономический уровень достаточно высок, и накапливается именно там.

Такого рода дифференциация, в свою очередь, предопределяет актуальность проведения анализа и оценки привлекательности территориальных образований России с точки зрения развития человеческого капитала для того, чтобы, с одной стороны, определить «точки роста» и выявить ключевые факторы и условия, обеспечивающие данное положение, а с другой — «зоны риска», что позволит выработать меры, направленные на минимизацию их негативного воздействия на экономику страны. Найти решение этих проблем невозможно без применения современных информационных технологий.

В наибольшей степени отвечают данным потребностям геоинформационные системы (ГИС), которые объединяют такие операции, как запись, хранение и извлечение информации из баз данных с преимуществами полноценной визуализации, географического (пространственного) и математического анализа, обеспечивая представление геопространственных данных на карте [5]. Эти возможности отличают ГИС от других информационных систем и обеспечивают уникальность их применения для выполнения широкого спектра задач, в том числе для анализа и моделирования социально-экономических процессов (пространственное развитие экономики, развитие человеческого капитала, пространственная мобильность населения регионов России и др.), позволяя принимать более эффективные решения на разных уровнях управления.

В настоящее время рынок инструментальных ГИС хорошо развит. Существует достаточное количество таких систем, применяющихся для оценки субъектов Российской Федерации с акцентом на различные аспекты. Однако следует отметить, что для более глубокого понимания миграции (в том числе внутререгиональной) человеческого капитала [6] представляется целесообразным в качестве географического объекта для привязки тематиче-

ских данных ГИС использовать муниципальные образования.

В рамках настоящего исследования ставится цель разработки геоинформационных систем мониторинга социально-экономической привлекательности этих территориальных единиц для определения передвижения человеческого капитала в рамках субъекта Российской Федерации.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Для построения данной ГИС необходимо создать программно-инструментальный комплекс, включающий конкретные программные продукты:

- обеспечивающие функциональность ввода, редактирования, визуализации и поиска картографических данных;
- позволяющие провести анализ геопространственных материалов о социально-экономическом развитии муниципальных образований субъектов Российской Федерации с методами, которые используются для решения задач разрабатываемой системы.

Кроме такого комплекса, состоящего из интегрированных программных продуктов (в том числе ГИС в узком понимании), в геоинформационную систему мониторинга социально-экономической привлекательности муниципальных образований должно входить информационное обеспечение системы. В частности, две базы данных: картографической информации и социально-экономических показателей, относящихся к предметной области [5, с. 62], а также имеющих пространственную привязку для анализа.

В связи с вышесказанным представляется целесообразным выделить факторы, влияющие на движение человеческого капитала, чтобы сформировать перечень ключевых социально-экономических показателей для ГИС. Надо сказать, что в современной науке к настоящему моменту не сложилось единого мнения о том, что понимать под движением человеческого капитала или так называемой «пространственно-социальной мобильностью», которые, по мнению Н.В. Мкртчян, Л.Б. Карачурина [7], J. Urry [8], Н.Н. Cattан [9], Г. Зиммель [10], являются синонимичными терминами и охватывают широкий спектр отношений, процессов и ресурсов.

В начале XX в., когда стало возрастать внимание ученых к исследованию влияния урбанизационных процессов на социальное положение людей, R. Park и R. McKenzie предложили теорию экологии человека,

согласно которой «пространственное структурирование человеческих перемещений представляет собой экологический порядок» [11, 12]. При данном подходе мобильность связана со сменой места жительства, работы, изменением местоположения учреждения, службы или вида деятельности.

В свою очередь W.A.V. Clark, M. van Ham, R. Coulter в качестве определяющих факторов, влияющих на пространственно-социальную мобильность, выделяют финансово-экономические, предполагая, что индивиды и семьи при переезде выбирают районы и регионы с лучшими социально-экономическими условиями для данного периода жизни [13]. Результаты такого анализа отражают, как правило, стремление людей к переезду для обеспечения более высокого качества жизни (S.J. South, K. Crowder, E. Chavez [1]) или же указывают на желание покинуть депрессивные районы B. Robson, K. Lymperopoulou, A. Rae [3]).

Попытка оценить пространственно-социальную мобильность и ее последствия предпринята Департаментом по делам общин и местного самоуправления Великобритании (от англ. Department for Communities and Local Government) посредством расчета индексов множественной депривации, подразумевающих оценку так называемых «лишений» по семи категориям, для каждой из которых определен свой перечень социально-экономических показателей и уровень значимости в виде веса [14]:

- недостаток средств к существованию (депривация дохода) — 22,5%;
- отсутствие доступа к достойной работе (депривация трудоустройства) — 22,5%;
- низкий уровень образования и квалификации (депривация образования, навыков и обучения) — 13,5%;
- неудовлетворительное состояние здоровья и питания (депривация здоровья) — 13,5%;
- неудовлетворенность условиями окружающей среды — 9,3%;
- высокая преступность — 9,3%;
- барьеры в получении жилья и необходимых социальных услуг — 9,3%.

В результате всем районам присваиваются свои баллы в каждой из перечисленных категорий депривации, а затем вычисляется общий, характеризующий уровень жизни на конкретной территории. При этом выделяются децильные (10% граждан) группы, что позволяет определить наиболее и наименее благополучные районы отдельно в Англии,

Уэльсе и Шотландии. Соответственно, при перемещении населения с одной территории на другую осуществляется сравнение индексов депривации для выяснения ключевых направлений движения человеческого капитала.

В мировой теории и практике присутствуют и другие подходы к измерению пространственно-социальной мобильности, среди которых следует отметить труды бразильского исследователя L.M. Cavalcante de Melo [15], выделяющего в качестве определяющего фактора социально-профессиональные условия, и группы эстонских ученых — K. Mägi, K. Leetmaa, T. Tammaru и M. van Ham [16], уделяющих особое внимание расположению этнолингвистических групп.

Таким образом, при формировании информационной базы, в частности перечня социально-экономических показателей, в рассматриваемой ГИС целесообразно применять приведенный опыт и подходы к пониманию и оценке пространственно-социальной мобильности.

Основу ГИС составляет именно информационное обеспечение, поскольку без правильной его организации невозможно построение эффективно действующих геоинформационных систем. Несмотря на первоочередное значение цифровой карты для любой ГИС, следует отметить, что смысловые, атрибутивные данные играют важную роль в системах прикладного назначения, так как для содержательной оценки динамических эффектов требуются продолжительные временные ряды годовых статистических показателей. В качестве ключевых требований к информационному обеспечению ГИС с учетом рассмотренного зарубежного опыта можно выделить:

- достоверность;
- полноту;
- актуальность;
- согласованность;
- понятность (однозначность).

Достоверность может быть обеспечена путем выбора авторитетного источника информации о демографических и социально-экономических показателях муниципальных образований. Естественно, наиболее подходящим вариантом с этой точки зрения может быть официальная статистика (в случае ее доступности). Однако зачастую, и особенно это свойственно муниципальному уровню, доступность официальных данных бывает затруднена. И тогда высокие требования достоверности (т.е. использо-

вания только официальных источников) начинают противоречить условиям полноты информации, что в нашем случае означает наличие в открытом доступе данных для всех рассматриваемых показателей на каждом объекте на всем заданном временном диапазоне. Пробелы могут быть заполнены за счет привлечения нескольких альтернативных источников, в том числе публичных данных и статистической информации, не относящихся к официальным материалам.

При этом обеспечение полноты массива данных подразумевает гарантию их актуальности, что в большинстве случаев свидетельствует об их доступности в течение последних рассматриваемых временных периодов. Обращение к нескольким альтернативным источникам может облегчить задачу снабжения ГИС актуальной информацией.

Кроме того, в течение времени жизни ГИС должен существовать инструментарий для обновления вводимых данных (в том числе и в автоматизированном режиме) с целью обеспечения основной цели мониторинга — возможности принятия на его основе эффективных оперативных и стратегических управленческих решений.

Но решение проблемы полноты и актуальности информации за счет нескольких альтернативных ресурсов данных создает определенные сложности: практика показывает, что даже данные, предоставляемые в рамках одного официального источника, могут быть не согласованы, а при использовании нескольких проблемы неизбежны. Существует ряд методик выявления и автоматического исправления такого рода несогласованностей, однако их применение не гарантирует безошибочного исправления всех ситуаций и стопроцентного успеха.

Вопросы понятности (однозначности) показателей напрямую связаны с методикой их сбора и расчета в организациях, формирующих первичные данные, так как в рамках процесса создания информационного обеспечения ГИС изменение и улучшение качества этих исходных материалов не представляется возможным.

Таким образом, одновременное и полное выполнение всех требований к характеру информации (ввиду наличия в них разночтений) затруднено. Тем не менее повышение интегрального значения качества данных за счет разумного привлечения альтернативных источников исходных материалов и использования методов разрешения противоречий между ними возможно.

Учитывая многочисленность муниципальных образований, в рамках формирования информационного обеспечения для ГИС целесообразно автоматизировать как процессы создания массива демографических и социально-экономических показателей в разрезе муниципалитетов, так и сбора, верификации и актуализации исходных данных, для чего требуется разработка программных модулей [17].

На основании вышеизложенного можно сформулировать основные требования к программно-инструментальному обеспечению ГИС мониторинга привлекательности муниципальных образований, которое должно:

- включать в себя информационное хранилище (базу данных), содержащую демографические и социально-экономические показатели муниципальных образований региона за разные периоды времени;
- обладать средствами для сбора, актуализации и ввода данных в информационное хранилище, в том числе автоматизированными, для работы с большими объемами информации из заранее определенного набора слабоструктурированных источников, в частности открытых материалов муниципальной статистики;
- иметь возможности для проверки корректности и согласованности данных, редактирования (в том числе автоматизированного преобразования) и формирования итоговых очищенных наборов данных с возможностью их версионирования и актуализации;
- обладать инструментарием для связывания объектов из информационного хранилища демографических и социально-экономических показателей с пространственными данными ГИС мониторинга привлекательности муниципальных образований, в том числе посредством реализации функции автоматизированного связывания.

Безусловно, проведение такого рода работы для всех муниципальных образований Российской Федерации требует определенных затрат. В связи с этим в рамках данного исследования разработка ГИС мониторинга социально-экономической привлекательности муниципальных образований осуществляется на примере Республики Башкортостан, однако выделенные требования, особенности и подходы применимы и для других субъектов РФ и их муниципальных образований и могут быть транслированы на территорию всей страны.

Отдельной проблемой при создании ГИС, что особенно актуально в современных условиях санкционного воздействия, является обязательство применения федеральными органами исполнительной власти и государственными внебюджетными фондами для решения своих задач исключительно отечественных программных продуктов. Это регламентировано приказом № 486 «Об утверждении классификатора программ для электронных вычислительных машин и баз данных»². Однако в настоящий момент подходящие российские разработки отсутствуют, в связи с чем представляется обоснованным использовать программное обеспечение с «открытым исходным кодом», так как это не противоречит требованиям законодательства.

«В этой связи для разработки системы геоинформационного мониторинга привлекательности муниципальных образований Республики Башкортостан были выбраны следующие программные продукты:

- QGIS — для подготовки картографического материала и создания базы геоданных;
- XAMPP — для публикации сервисов с пространственными данными;
- PostgreSQL — СУБД для создания базы данных;
- JavaScript — для программирования пользовательского интерфейса;
- PHP — для работы с базой данных, вывода данных на веб-страницу;
- HTML — для верстки веб-страницы, CSS — для оформления пользовательского интерфейса;
- Notepad++ — в качестве среды разработки веб-приложения» [17].

В соответствии с выделенными выше особенностями и требованиями структура ГИС должна включать два ключевых блока: организационный, моделирования и визуализации.

При этом первый фактически обеспечивает функциональную основу всей ГИС и включает в себя четыре взаимосвязанных элемента, интегрированных в единую систему:

- источники информации;
- пространственные масштабы;
- модуль функциональных возможностей;

² Министерство цифрового развития, связи, и массовых коммуникаций Российской Федерации. 22.09.2020. Приказ № 486 «Об утверждении классификатора программ для электронных вычислительных машин и баз данных». URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/prikaz-486-gv.pdf> (дата обращения: 07.11.2022).

- модуль моделирования и визуализации.

В свою очередь, блок моделирования и визуализации определяет возможности системы в рамках отображения, районирования, редактирования, поиска и прогнозирования.

Рассмотрим подробнее особенности функционирования структурных элементов предлагаемой ГИС.

Первый компонент организационного блока — «Источники информации» — базируется на статистических данных о социально-экономическом развитии муниципальных образований Республики Башкортостан. Для формирования информационной базы использовались данные территориального органа Федеральной службы государственной статистики и инвестиционных паспортов муниципалитетов и городов региона.

В качестве показателей, характеризующих привлекательность данной территории и оказывающих существенное влияние на движение человеческого капитала (с учетом рассмотренного зарубежного опыта оценки пространственно-социальной мобильности и особенностей муниципальной статистики), были выбраны следующие:

1. Численность населения, чел.
2. Общий коэффициент рождаемости, промилле³.
3. Общий коэффициент смертности, промилле.
4. Численность выбывших, чел.
5. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, тыс. руб.
6. Количество выброшенных в атмосферу загрязняющих веществ, отходящих от стационарных источников, тыс. тонн.
7. Стоимость отгруженных товаров собственного производства, выполненных собственными силами работ и услуг (без субъектов малого предпринимательства), млн руб.
8. Объем инвестиций в основной капитал, млн руб.

При этом сбор перечисленных показателей должен производиться за период не менее 5 лет. Также следует отметить, что помимо первоначальных абсолютных значений осуществляется расчет на 1000 чел. населения, а также нормирование этих величин, что впоследствии позволяет использовать полученную базу для корректного анализа.

³ Коэффициент рождаемости — отношение соответственно числа родившихся (живыми) в течение календарного года к среднегодовой численности населения. Исчисляются в промилле, т.е. на 1000 человек населения.

Таблица / Table

Наборы слоев пространственных объектов / Feature layer sets

Наименование набора слоев пространственных объектов / Name of the feature layer set	Описание набора слоев пространственных объектов / Description of the feature layer set	Слои пространственных объектов / Feature layers	Тип геометрии / Geometry type
Districts	Карта административных районов	Административное деление	Полигон
Base-map	Базовая карта OpenStreetMap	Административное деление	Полигон

Источник / Source: составлено авторами / compiled by authors.

Основная роль второго компонента организационного блока — «Пространственные масштабы» — состоит в визуализации собранной статистической базы муниципальных образований региона и предполагает применение картографических данных. В качестве базовых (см. таблицу) «используются общегеографические слои в масштабе, с проекционной системой координат EPSG:4326–WGS 84–Geographic, описывающие территорию республики и включающие в себя слои муниципальных образований, городов» [18].

При этом базой для объединения статистических (атрибутивных) и пространственных данных каждого муниципального образования является настольная ГИС QuantumGIS (QGIS). Ее применение в исследовании позволяет интегрировать картографические основы для каждой из выбранных территорий и привязать к ней информацию, описывающую социально-экономическое развитие в разные промежутки времени.

Третий компонент организационного блока — «Модуль функциональных возможностей» — помимо представления статистических данных в разрезе муниципальных образований Республики Башкортостан позволяет оценивать их социально-экономическую привлекательность с точки зрения развития человеческого капитала посредством расчета коэффициента привлекательности муниципалитета для трудоспособного населения [18].

Путем компонентного анализа указанных выше социально-экономических показателей, итоги которого более подробно представлены в исследованиях [19–21], определяется соответствующий коэффициент привлекательности для каждого муниципального образования Республики Башкортостан.

Для визуализации полученных результатов на карте, а также для классификации муниципальных образований модуль функциональных возможностей

ГИС распределяет последние на группы по уровню привлекательности с применением одного из наиболее распространенных способов группирования и классификации объектов по набору показателей — иерархического кластерного анализа на основе универсального метода Варда.

Таким образом происходит районирование территорий по группам в зависимости от принадлежности к определенному кластеру, что позволяет определить уровень их социально-экономической привлекательности в контексте движения человеческого капитала.

Четвертый компонент организационного блока ГИС — «Моделирование и визуализация» — дает возможность сценарного прогнозирования уровня социально-экономической привлекательности муниципальных образований посредством расчета коэффициентов и их визуализации на карте, формируя информационно-аналитическую базу для принятия стратегических управленческих решений.

Логическая структура рассматриваемой ГИС, демонстрирующая принципы построения данной системы, состав и типы реализуемых информационных процессов, разделение их по элементам ГИС, исходя из функциональной наполненности, а также порядок и правила их взаимодействия при обработке и обмене информацией представлены на рис. 1.

Для понимания пользователем возможностей предложенной ГИС разработана схема алгоритма ее функционирования (рис. 2).

Блок моделирования и визуализации непосредственно связан с интерфейсом ГИС мониторинга социально-экономической привлекательности муниципальных образований и представляет собой карту муниципалитетов Республики Башкортостан со слоями и панелью инструментов, функциональность которых отвечает соответствующим задачам.

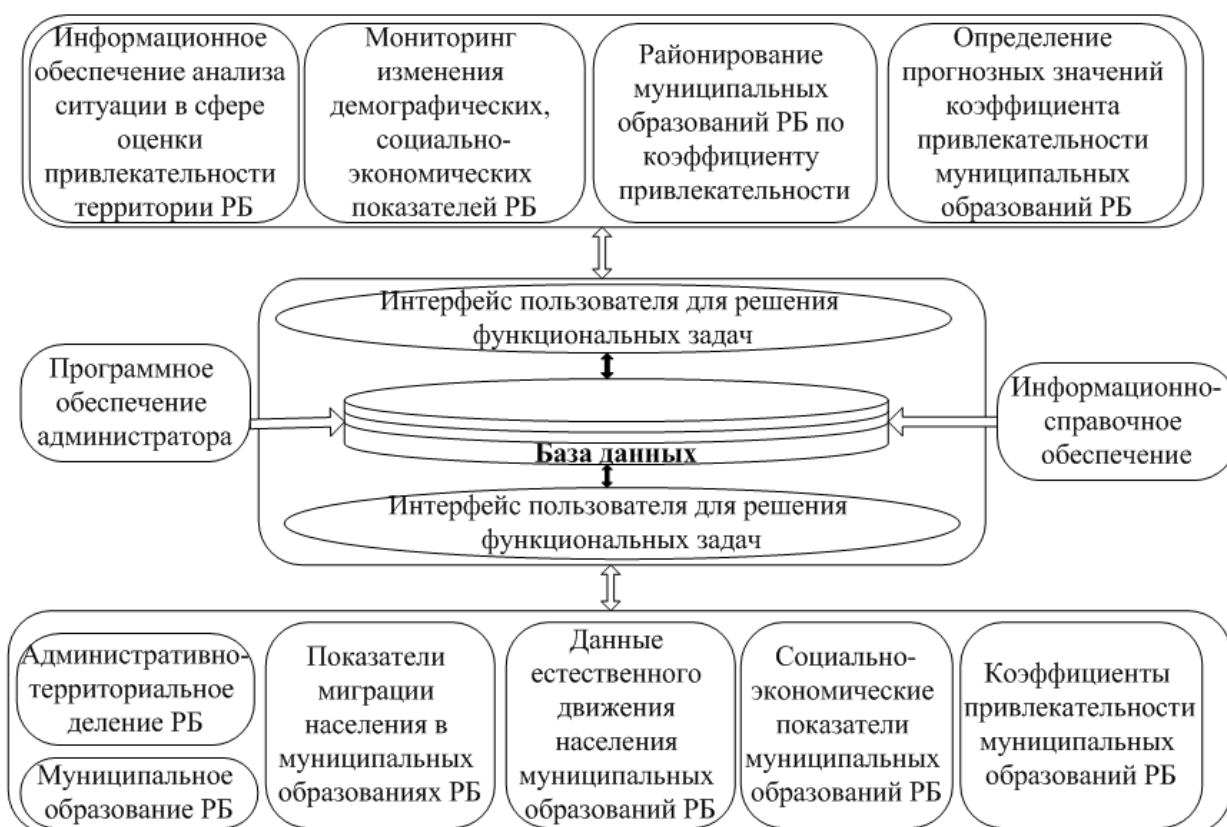


Рис. 1 / Fig. 1. Логическая структура ГИС мониторинга социально-экономической привлекательности муниципальных образований Республики Башкортостан / Logical structure of GIS for monitoring the socio-economic attractiveness of the municipalities of the Republic of Bashkortostan

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

Пользователям доступны следующие инструменты ГИС для работы с пространственными данными:

- подключение и отключение слоев;
- просмотр легенды;
- навигация по карте, масштабирование;
- просмотр информации об отображаемых на карте объектах;
- поиск муниципальных образований по наименованию;
- редактирование;
- построение гистограмм;
- районирование территории Республики Башкортостан.

При этом отличительной особенностью разработанной ГИС является возможность просматривать комплексную справочную информацию о конкретном муниципалитете, систематизированную по указанным выше социально-экономическим показателям для оценки факторов, влияющих на развитие в нем человеческого капитала, — для этого следует кликнуть по интересующему слою и отобразятся

в соответствующем всплывающем информационном окне, содержащем наименование поля и его значения (рис. 3).

Там же содержится пример гистограммы, отображающей численность населения Бакалинского района республики.

В ГИС предусмотрена такая возможность, как построение графиков по значениям социально-экономических показателей муниципальных образований за выбранный период времени для визуализации потоков перераспределения человеческого капитала.

Также в системе присутствуют средства коррективы статистических данных социально-экономическим показателям, что особенно актуально в условиях неоднократного уточнения экономико-демографических данных по истечении отчетного периода.

Одной из ключевых функций ГИС мониторинга социально-экономической привлекательности муниципальных образований Республики Башкортостан в рамках блока моделирования и визуализации является районирование территорий в соответствии

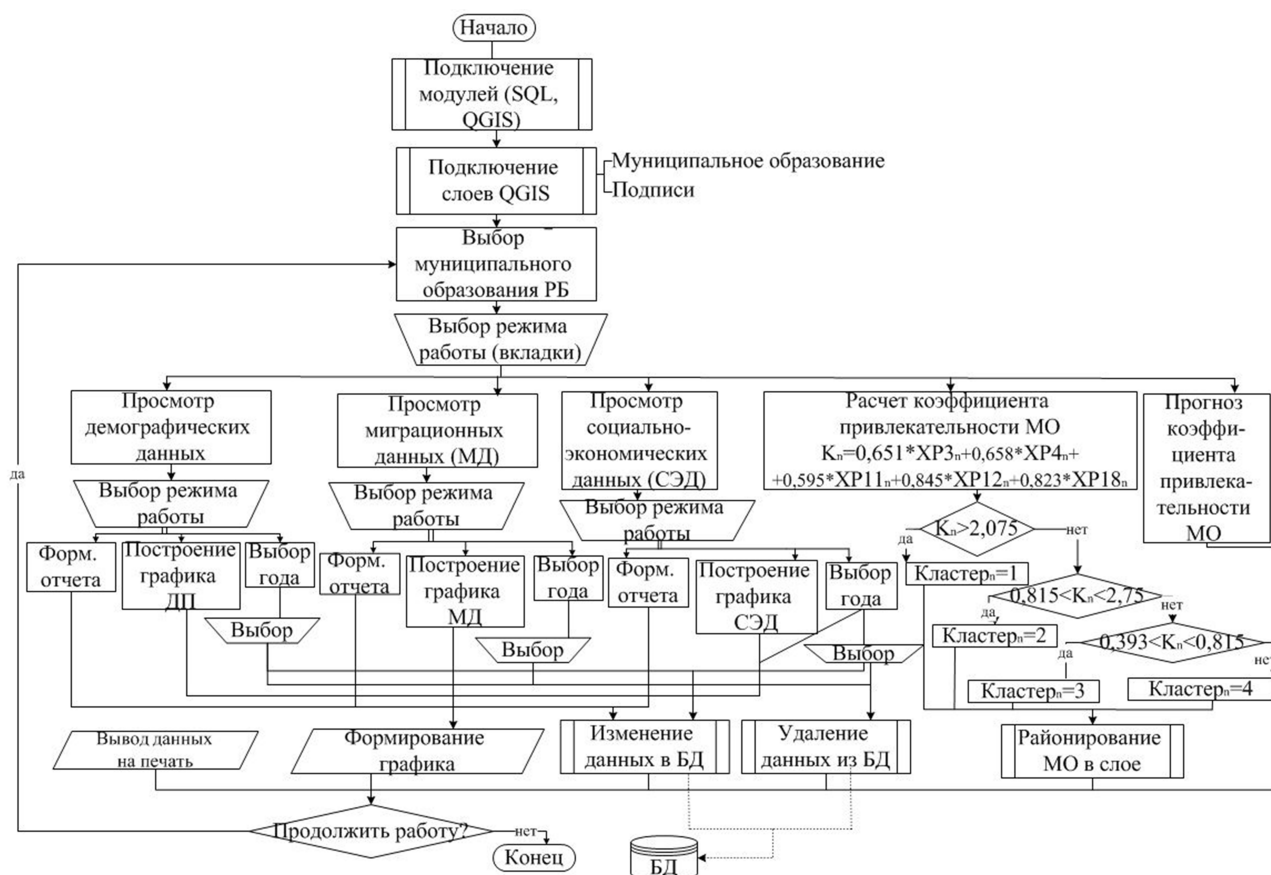


Рис. 2 / Fig. 2. Схема алгоритма функционирования ГИС мониторинга привлекательности муниципальных образований Республики Башкортостан / Scheme of the GIS functioning algorithm for monitoring the attractiveness of municipalities of the Republic of Bashkortostan

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

со значением их коэффициента привлекательности. Полученная карта (см. рис. 3) позволяет это осуществить. С другой стороны, подобная кластеризация дает возможность определить спектр актуальных для решения задач, связанных с улучшением жилищных условий, повышением трудовой активности и социально-экономического развития как отдельных муниципалитетов, так и региона в целом. Следовательно, результаты районирования муниципальных образований в соответствии с коэффициентом привлекательности могут стать основой для прогнозирования движения человеческого капитала и повышения эффективности принятия управленческих решений при формировании миграционной политики в субъекте Российской Федерации.

ВЫВОДЫ

По итогам проведенного исследования обоснована необходимость применения геоинформационных

систем для оценки движения человеческого капитала, в результате чего была разработана и апробирована геоинформационная система мониторинга социально-экономической привлекательности муниципальных образований.

Для данной ГИС сформулированы ключевые требования и основные ограничения в отношении информационного и программно-инструментального обеспечения с учетом существующих регламентов. В процессе создания была подробно охарактеризована ее функциональная основа и соответствующий инструментарий, а также предложен интерфейс.

В результате апробации данной ГИС на примере муниципальных образований Республики Башкортостан удалось сформировать комплексную статистическую базу по всем муниципалитетам с возможностью редактирования, визуализации информации в табличной и графической формах, а также районирования территории региона по ко-

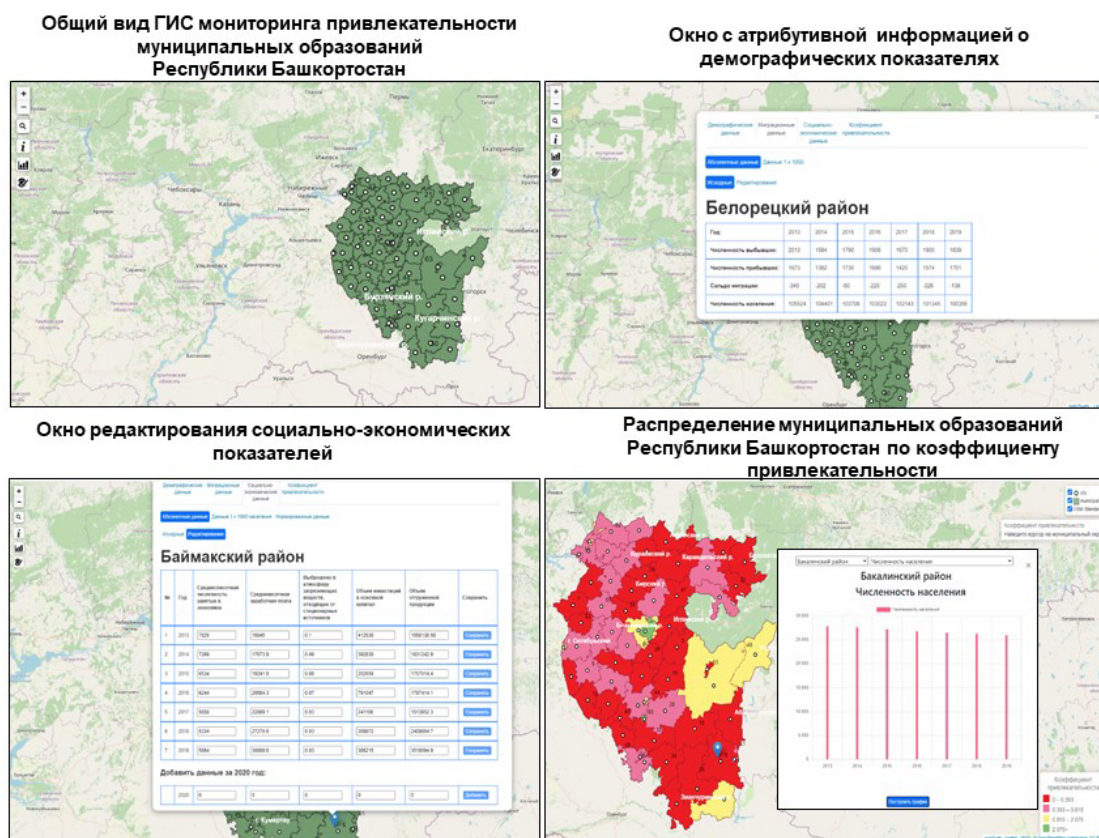


Рис. 3 / Fig. 3. Вывод информации ГИС мониторинга социально-экономической привлекательности муниципальных образований Республики Башкортостан / Output of GIS data for monitoring the socio-economic attractiveness of municipalities of the Republic of Bashkortostan

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

эффиценту привлекательности и распределения муниципальных образований по группам в зависимости от принадлежности к определенному кластеру, предопределяющему возможности для «притяжения» и развития человеческого капитала.

Разработанная ГИС мониторинга социально-экономической привлекательности муниципальных образований (созданная на базе агент-ориентированного моделирования) может стать основой для полнофункциональной системы поддержки принятия решений на региональном уровне с возможностью визуализации результатов моделирования, выработки и оценки альтернативных вариантов управленческих решений по развитию человеческого капитала. Необходимо отметить, что такого рода инструментарий является перспективным направлением цифровизации на мировом уровне и востребованным для решения задач тактического и стратегического управления на уровне регионов России. Внедрение подобных инфокоммуникаци-

онных технологий может стать основой для многократного повышения оперативности и эффективности деятельности органов государственной власти в сфере развития человеческого капитала.

В частности, такая ГИС может быть интегрирована в качестве отдельного функционального модуля в действующий комплекс информационных систем Центра управления Республикой Башкортостан, деятельность которого направлена на выработку и мониторинг реализации широкого круга задач в сфере социально-экономического развития региона.

Таким образом можно сделать вывод, что разработанная геоинформационная система мониторинга социально-экономической привлекательности муниципальных образований для определения движения человеческого капитала подходит для использования на территории всех субъектов Российской Федерации, предоставляя широкий спектр возможностей для оценки эффективности деятельности органов региональной и муниципальной власти, и формирует

основу для создания и внедрения полнофункциональной системы поддержки принятия решений, что соответствует мировым и общероссийским трендам цифровизации и оптимизации управления.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ. Грант № 20–010–00783.

ACKNOWLEDGEMENTS

The research was prepared with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research, grant No. 20–010–00783.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. South S.J., Crowder K., Chavez E. Exiting and entering high-poverty neighborhoods: Latinos, Blacks and Anglos compared. *Social Forces*. 2005;84(2):873–900. DOI: 10.1353/sof.2006.0037
2. Van Ham M., Clark W.A.V. Neighbourhood mobility in context: Household moves and changing neighbourhoods in the Netherlands. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2009;41(6):1442–1459. DOI: 10.1068/a4182
3. Robson B., Lymperopoulou K., Rae A. People on the move: Exploring the functional roles of deprived neighbourhoods. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2008;40(11):2693–2714. DOI: 10.1068/a40241
4. Hedman L., van Ham M., Manley D. Neighbourhood choice and neighbourhood reproduction. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2011;43(6):1381–1399. DOI: 10.1068/a43453
5. Строев П.В., Кашин В.К., Пивоварова О.В., Решетников С.Б., Лапенкова Н.В. Информационное обеспечение геоинформационного моделирования пространственного развития центров роста экономики (на примере ТОСЭР Хабаровского края). *Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования*. 2019;5(3):60–81. DOI: 10.21684/2411–7897–2019–5–3–60–81
6. Лосева О.В. Автоматизированная информационная система для оценки регионального человеческого капитала. *Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского*. 2010;(22):163–173.
7. Карачурина Л.Б., Мкртчян Н.В. Потенциал пространственной мобильности безработных в России. *Социологические исследования*. 2012;(2):40–53.
8. Urry J. *Sociologie des mobilités: Une nouvelle frontière pour la sociologie?* Paris: Armand Colin; 2005. 256 p.
9. Cattan N. Territoire mobile. De l'impossible concept à l'apport des études genres. In: Rosière S., Cox K., Vacchiani-Marcuzzo C., Dahlman C., eds. *Penser l'espace politique*. Paris: Ellipses; 2009:69–86.
10. Зиммель Г. Большие города и духовная жизнь. Пер. с нем. *Логос*. 2002;(3):23–34.
11. Парк Р. Экология человека. Пер. с англ. Филиппов А.Ф., ред. *Теория общества: фундаментальные проблемы*. М.: Канон-Пресс; 1999:384–400.
12. McKenzie R. The ecological approach to the study of the human community. *American Journal of Sociology*. 1924;30(3):287–301.
13. Clark W.A.V., van Ham M., Coulter R. Socio-spatial mobility in British society. IZA Discussion Paper. 2011;(5861). URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/51628/1/669714356.pdf>
14. Строев П.В., Кан М.И. Пространственная мобильность населения: экономический и социальный аспекты. *Экономика. Налоги. Право*. 2016;9(6):35–41.
15. Cavalcante de Melo L. M. Mobilidades sócio-ocupacional e mobilidade espacial: diferenciações entre hierarquias urbanas para o mercado de trabalho formal, Brasil, 2000–2009. Tese de Doutorado. Belo Horizonte, MG: Universidade Federal de Minas Gerais; 2012. 166 p. URL: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/AMSA-8WZH4P/1/tese_luzia_maria_cavalcante_de_melo.pdf
16. Mägi K., Leetmaa K., Tammaru T., van Ham M. Types of spatial mobility and the ethnic context of destination neighbourhoods in Estonia. IZA Discussion Paper. 2015;(9602). URL: <https://docs.iza.org/dp9602.pdf>
17. Фаттахов Р.В., Низамутдинов М.М., Орешников В.В. Методические аспекты разработки базы данных для ГИС мониторинга пространственного развития России. *Вестник Финансового университета*. 2017;21(3):177–188.

18. Низамутдинов М.М., Атнабаева А.Р., Ахметзянова М.И. Исследование процессов межрегиональной миграции на основе имитационного моделирования. *Известия Уфимского научного центра РАН*. 2020;(3):93–99. DOI: 10.31040/2222–8349–2020–0–3–93–99
19. Фаттахов Р.В., Низамутдинов М.М., Атнабаева А.Р., Ахметзянова М.И. Оценка и прогнозирование привлекательности регионов России как фактора межрегиональной миграции. *Управленческие науки*. 2021;11(4):55–70. DOI: 10.26794/2404–022X–2021–11–4–55–70
20. Ахметзянова М.И., Атнабаева А.Р. Исследование привлекательности муниципальных районов и городов Республики Башкортостан с применением компонентного и кластерного анализов. *Вестник Евразийской науки*. 2020;12(5):3.
21. Смыслова О.Ю., Строев П.В., Нестерова Н.Н. Механизм повышения устойчивости социально-экономического развития регионов с использованием ГИС-технологий. *Управленческие науки*. 2018;8(4):84–93. DOI: 10.26794/2404–022X–2018–8–4–84–93

REFERENCES

1. South S.J., Crowder K., Chavez E. Exiting and entering high-poverty neighborhoods: Latinos, Blacks and Anglos compared. *Social Forces*. 2005;84(2):873–900. DOI: 10.1353/sof.2006.0037
2. Van Ham M., Clark W.A.V. Neighbourhood mobility in context: Household moves and changing neighbourhoods in the Netherlands. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2009;41(6):1442–1459. DOI: 10.1068/a4182
3. Robson B., Lympelopoulou K., Rae A. People on the move: Exploring the functional roles of deprived neighbourhoods. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2008;40(11):2693–2714. DOI: 10.1068/a40241
4. Hedman L., van Ham M., Manley D. Neighbourhood choice and neighbourhood reproduction. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2011;43(6):1381–1399. DOI: 10.1068/a43453
5. Stroeve P.V., Kashin V.K., Pivovarova O.V., Reshetnikov S.B., Lapenkova N.V. Information support of geoinformation modeling of spatial development (the case of the TASED in the Khabarovsk territory). *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie i pravovye issledovaniya = Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research*. 2019;5(3):60–81. (In Russ.). DOI: 10.21684/2411–7897–2019–5–3–60–81
6. Loseva O.V. The automated information system for the estimation of the regional human potential. *Izvestiya Penzenskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. V.G. Belinskogo*. 2010;(22):163–173. (In Russ.).
7. Karachurina L.B., Mkrtchyan N.V. The potential of spatial mobility of the unemployed in Russia. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Research*. 2012;(2):40–53. (In Russ.).
8. Urry J. *Sociologie des mobilités: Une nouvelle frontière pour la sociologie?* Paris: Armand Colin; 2005. 256 p.
9. Cattan N. Territoire mobile. De l'impossible concept à l'apport des études genres. In: Rosière S., Cox K., Vacchiani-Marcuzzo C., Dahlman C., eds. *Penser l'espace politique*. Paris: Ellipses; 2009:69–86.
10. Simmel G. Die Großstädte und das Geistesleben. In: Petermann T., ed. *Die Großstadt. Vorträge und Aufsätze zur Städteausstellung. Jahrbuch der Gehe-Stiftung zu Dresden*. Dresden: Zahn & Jaensch; 1903:185–206. (Russ. ed.: Simmel G. Bol'shie goroda i dukhovnaya zhizn'. *Logos*. 2002;(3):23–34.).
11. Park R.E. Human ecology. In: Park R.E. *On social control and collective behavior: Selected papers*. Chicago, London: The University of Chicago Press; 1967:69–84. (Russ. ed.: Park R. *Ekologiya cheloveka*. In: Filippov A.F., ed. *Teoriya obshchestva: fundamental'nye problemy*. Moscow: Kanon-Press; 1999:384–400.).
12. McKenzie R. The ecological approach to the study of the human community. *American Journal of Sociology*. 1924;30(3):287–301.
13. Clark W.A.V., van Ham M., Coulter R. Socio-spatial mobility in British society. IZA Discussion Paper. 2011;(5861). URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/51628/1/669714356.pdf>
14. Stroyev P.V., Kan M.I. The spatial mobility of population: Economic and social aspects. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, Taxes & Law*. 2016;9(6):35–41. (In Russ.).
15. Cavalcante de Melo L.M. Mobilidades sócio-ocupacional e mobilidade espacial: diferenciações entre hierarquias urbanas para o mercado de trabalho formal, Brasil, 2000–2009. Tese de Doutorado. Belo Horizonte,

- MG: Universidade Federal de Minas Gerais; 2012. 166 p. URL: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/AMSA-8WZH4P/1/tese_luzia_maria_cavalcante_de_melo.pdf
16. Mägi K., Leetmaa K., Tammaru T., van Ham M. Types of spatial mobility and the ethnic context of destination neighbourhoods in Estonia. IZA Discussion Paper. 2015;(9602). URL: <https://docs.iza.org/dp9602.pdf>
 17. Fattahov R.V., Nizamutdinov M.M., Oreshnikov V.V. Methodological aspects of developing a database for GIS monitoring of the spatial development of Russia. *Vestnik Finansovogo universiteta = Bulletin of the Financial University*. 2017;21(3):177–188. (In Russ.).
 18. Nizamutdinov M.M., Atnabaeva A.R., Akhmetzyanova M.I. Research of interregional migration processes based on simulation modelling. *Izvestiya Ufimskogo nauchnogo tsentra RAN = Proceedings of the RAS Ufa Scientific Centre*. 2020;(3):93–99. (In Russ.). DOI: 10.31040/2222–8349–2020–0–3–93–99
 19. Fattakhov R.V., Nizamutdinov M.M., Atnabaeva A.R., Akhmetzyanova M.I. Assessment and forecasting of the Russian regions attractiveness as a factor of interregional migration. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2021;11(4):55–70. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404–022X–2021–11–4–55–70
 20. Akhmetzyanova M.I., Atnabaeva A.R. Research of the attractiveness of municipal districts and cities of the Republic of Bashkortostan using component and cluster analyzes. *Vestnik Evraziiskoi nauki = The Eurasian Scientific Journal*. 2020;12(5):3. (In Russ.).
 21. Smyslova O.Y., Stroeв P.V., Nesterova N.N. Mechanism of increasing the sustainability of socio-economic development of regions with using GIS-technologies. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2018;8(4):84–93. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404–022X–2018–8–4–84–93

ИНФОРМАЦИЯ О АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

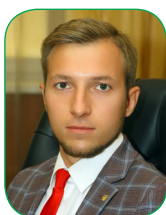


Рафаэль Валиахметович Фаттахов — доктор экономических наук, научный руководитель Института региональной экономики и межбюджетных отношений, профессор департамента общественных финансов финансового факультета, Финансовый университет, Москва, Россия

Rafael V. Fattakhov — Dr. Sci. (Econ.), Scientific Supervisor, Institute of Regional Economics and Interbudgetary Relations, Professor of the Department of Public Finance of Financial Faculty, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-5863-7982>

RFattakhov@fa.ru



Павел Викторович Строев — кандидат экономических наук, директор Института региональной экономики и межбюджетных отношений, доцент департамента общественных финансов финансового факультета, Финансовый университет, Москва, Россия

Pavel V. Stroeв — Cand. Sci. (Econ.), Director, Institute of Regional Economy and Interbudgetary Relations, Associate Professor, Public Finance Department of Financial Faculty, Financial University, Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0003-4770-9140>

stroevpavel@gmail.com



Марсель Малихович Низамутдинов — кандидат технических наук, доцент, заведующий сектором экономико-математического моделирования, Институт социально-экономических исследований УФИЦ РАН, Уфа, Россия

Marsel M. Nizamutdinov — Cand. Sci. (Tech.), Associate Professor, Head of the Sector of Economic and Mathematical Modeling, Ufa Federal Research Centre of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-5643-1393>

marsel_n@mail.ru



Ольга Владимировна Пивоварова — кандидат экономических наук, заместитель директора Института региональной экономики и межбюджетных отношений, Финансовый университет, Москва, Россия

Olga V. Pivovarova — Cand. Sci. (Econ.), Deputy Director, Institute of Regional Economy and Interbudgetary Relations, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-1755-5972>

olga_piv@mail.ru



Миляуша Ильгамовна Ахметзянова — аспирантка, младший научный сотрудник сектора экономико-математического моделирования, Институт социально-экономических исследований УФИЦ РАН, Уфа, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-4875-7876>

ms.milyash1997@mail.ru

Milyausha I. Akhmetzyanova — postgraduate student, Junior Researcher, Sector of Economic and Mathematical Modeling, Institute for Socio-Economic Research, Ufa Federal Research Centre of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-4875-7876>

ms.milyash1997@mail.ru

Заявленный вклад авторов:

Фаттахов Р.В. — разработка концепции статьи, формулировка гипотезы исследования, участие в подготовке экспериментов, интерпретация полученных результатов.

Строев П.В. — постановка проблемы, критический анализ литературы, формирование выводов.

Низамутдинов М.М. — обоснование выбора показателей, подготовка плана экспериментов, разработка схемы расчетов.

Пивоварова О.В. — подбор источников, анализ теоретических положений по теме исследования.

Ахметзянова М.И. — разработка структуры модели, разработка геоинформационной системы, проведение экспериментов.

Authors' declared contribution:

Fattakhov R. V. — development the paper's concept, formulation of the research hypothesis, participation in preparing experiments, exegesis of the results.

Stroev P. V. — statement of the issue, literature critical analysis, formation of conclusions.

Nizamutdinov M. M. — substantiation of the indicators' choice, preparation of the experimental plan, development of the calculation scheme.

Pivovarova O. V. — selection of sources, analysis of theoretical basis on the research theme.

Akhmetzyanova M. I. — development of the model structure, working on the geo-information system, experiments.

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 16.08.2022; после рецензирования 10.10.2022; принята к публикации 11.11.2022.

The article was submitted on 16.08.2022; revised on 10.10.2022 and accepted for publication on 11.11.2022.

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-2022-12-4-103-114

УДК 331.5.024.5(045)

JEL J80

Системное обеспечение условий достойного труда: анализ модели управления на примере ОАО «РЖД»

К.В. Гилева

Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск, Россия

АННОТАЦИЯ

Управление условиями достойного труда является важнейшей частью общей методологии функционирования современных социально-экономических систем. Вместе с тем в литературе эти вопросы раскрыты не в полной мере, поэтому требуется дополнительный анализ и предложение системных моделей управления, формируемых с учетом факторов внешней и внутренней среды, определяющих особенности хозяйствования в разных отраслях экономики.

Цель исследования заключается в актуализации современных теоретических положений, формировании базовой модели управления условиями достойного труда и ее содержательном обосновании на примере предприятий российской компании ОАО «РЖД». Для достижения поставленной цели использовались **методы** междисциплинарного анализа научной литературы и практического опыта, а также существующей нормативной базы, профессиональных стандартов, в том числе для транспортной отрасли, стратегических документов и концепций в сфере обеспечения достойного труда. Применение встречного моделирования позволило декомпозировать теоретическую модель на реальные условия производственно-финансовой и социально-экономической деятельности конкретной организации.

В результате проведенной работы на основе разработанной схемы управления достойным трудом, а также с опорой на эмпирические данные и нормативные документы ОАО «РЖД» построена модель, которая стала методологическим основанием для анализа управления достойным трудом на предприятиях компании. Практика применения результатов исследования привела как к положительным результатам, так и выявила проблемные зоны, являющиеся причиной социально-экономических рисков при проведении мероприятий кадровой политики ОАО «РЖД».

Ключевые слова: управление условиями достойного труда; социально-трудовые отношения; кадровая политика; направления обеспечения достойного труда на предприятиях железнодорожного транспорта; национальная система квалификаций; профессиональные стандарты

Для цитирования: Гилева К.В. Системное обеспечение условий достойного труда: анализ модели управления на примере ОАО «РЖД». *Управленческие науки*. 2022;12(4):103-114. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-103-114

ORIGINAL PAPER

Decent Work Systems: Management Model Analysis on the Example of Russian Railways

K.V. Gileva

Siberian Transport University, Novosibirsk, Russia

ABSTRACT

Decent work governance for modern socio-economic systems is a key goal and a common operating methodology. The current literature does not fully disclose the questions posed, which require the proposal of system management models, formed considering the factors of the external and internal environment that determine the characteristics of management in different sectors of the economy. The purpose of the paper is to update the modern provisions of the decent work theory, the formation of a basic model for managing decent working conditions and its substantive justification on the example of Russian Railways enterprises. For this purpose, the author describes the implementation research work using the methods of interdisciplinary analysis of literature and practical experience, as well as a regulatory framework, professional recruitment, including for the transport industry, strategic documents and concepts in responsible work. Also, the research used the method of counter modeling, which represents the decomposition of the theoretical model into the results of the production conditions, financial and socio-economic activities of a

© Гилева К.В., 2022

particular enterprise. As a result of the work carried out, the author built a model for managing suitable labor at the enterprise based on the scheme of suitable labor management, also relying on empirical data and the regulatory framework of Russian Railways. This model has become a methodological basis for analyzing the situation of decent labor management at the enterprises of Russian Railways. The data obtained testify to the operation of managerial, legal, supervisory, institutional and financial mechanisms for managing suitable work. The practice of applying the results of the study led both to positive results and identified problem areas that cause socio-economic risks in implementing personnel policy measures of Russian Railways.

Keywords: decent work governance; social and labor relations; personnel policy; directions for ensuring decent work at railway transport enterprises; national qualification system; professional standards

For citation: Gileva K.V. Decent work systems: Management model analysis on the example of Russian Railways. *Management sciences*. 2022;12(4):103-114. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-103-114

ВВЕДЕНИЕ

На фоне резких социально-экономических изменений, глобальной перестройки подходов к организации рабочей среды, высоких рисков в системе социально-трудовых отношений концепция достойного труда может рассматриваться как стратегически ориентированная, обеспечивающая сбалансированность в сфере занятости и способствующая достижению социальной справедливости.

Реализуемая под эгидой Международной организации труда (МОТ)¹ концепция в каждой стране имеет свои специфические черты, связанные с уровнем развития национальных экономик, особенностями рынков труда, качеством социально-трудовых отношений [1]. Кроме того, в разных сферах и областях народного хозяйства могут обнаруживаться существенные различия в понимании и практике применения данного подхода в связи с действием внутренних отраслевых факторов. Данное исследование посвящено созданию общесистемной модели управления достойным трудом и ее последующему использованию для анализа практики кадровой работы не только на предприятиях железнодорожного транспорта (с учетом внутриотраслевых особенностей), но и в любых других организациях.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Впервые идеи, связанные с важностью свободы, равноправия, гарантий защищенности, безопасности и достоинства человека в трудовой деятельности в виде сформированной концепции

¹ Международная организация труда (МОТ) — специализированное учреждение ООН, занимающееся вопросами регулирования трудовых отношений. На сегодняшний день участниками МОТ являются 187 государств. URL: <https://www.ilo.org/global/lang-ru/index.htm>

прозвучали в докладе генерального директора МОТ Х. Сомавии на 87-й сессии Международной конференции труда в 1999 г. Ключевые положения этого документа связаны с необходимостью нахождения новых оснований для консенсуса между работодателями, работниками и государством путем:

- продвижения и реализации принципов и прав в сфере труда;
- расширения возможностей женщин и мужчин для получения достойной занятости и доходов [2];
- увеличения охвата и эффективности социальной защиты для всех;
- укрепления трипартизма и социального диалога².

Четыре стратегические цели: достойная занятость и оплата труда, социальная защита, права в сфере труда и социальный диалог — стали основой концепции Достойного труда [3], а в 2006–2007 гг. были подписаны основополагающие документы, согласно которым ООН принимает ее в качестве ключевого элемента программ, продвигаемых в государствах — членах ООН.

Сегодня тематика достойного труда является для МОТ одной из приоритетных и реализована в виде Декларации об основополагающих принципах и правах в сфере труда³, Декларации о со-

² Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/ilo_principles.shtml (дата обращения: 23.07.2022); Декларация МОТ о социальной справедливости в целях справедливой глобализации. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/pdf/fair_globalization.pdf (дата обращения: 16.07.2022).

³ Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда. 1998. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/ilo_principles.shtml (дата обращения: 23.07.2022).

циальной справедливости в целях справедливой глобализации⁴, Концепция достойного труда МОТ, а также Программ достойного труда, которые представляют собой соглашения МОТ с ее национальными партнерами (и включают в себя конкретные задачи, мероприятия и сроки их проведения).

В нашей стране вышеупомянутая концепция утверждена в виде Программы сотрудничества между РФ и Международной организацией труда. Основные положения документа полностью соответствуют стратегическим целям МОТ и состоят в содействии дальнейшему развитию социально-трудовых отношений в Российской Федерации в направлении достижения и реализации принципов достойного труда путем концентрации усилий в таких областях, как расширение занятости, социальная защита, социальное обеспечение, условия и охрана труда, международные трудовые нормы и основополагающие принципы и права в сфере труда, социальный диалог.

Современный этап социально-трудовых отношений, по мнению Е. Д. Богаченко, Дж. Асанасу, В. С. Половинко, характеризуется следующими особенностями:

- смена поколений и научно-технический прогресс стали причиной появления на рынке труда работника нового типа, нацеленного на интеллектуальный труд, более образованного, инициативного, мобильного, готового к саморазвитию, стремящегося к соблюдению баланса между работой и личной жизнью [4];

- кризисные процессы в мировой экономике, а также глобализация мировых рынков привели к обострению неравенства, усилению прекаризационных процессов, росту неформального сегмента рынка труда как в развитых, так и в развивающихся странах [5];

- вышеобозначенные обстоятельства стали причиной формирования «дуального» рынка труда, отличающегося дисбалансом между сектором качественных рабочих мест с достойными условиями труда и незащищенной занятостью [6];

- с изменением структуры секторов народного хозяйства, появлением новых направлений

профессиональной деятельности и новых форм занятости существенно меняется предложение от работодателей, которое не в полной мере обеспечивается устойчивой поддержкой в виде совокупного спроса на рабочую силу. Усложняются и требуют новых форм взаимодействия социально-трудовые отношения между работниками и работодателями;

- отмечается высокая значимость достойного труда для реализации инновационного направления развития за счет быстрой адаптации работников к меняющейся производственной среде и особого внимания к технологическим новшествам, рационализаторству, генерированию новых идей;

- выраженное влияние на сферу труда продолжают оказывать социально-экономические и демографические факторы, которые необходимо учитывать при планировании программ управления достойным трудом [6].

Концепция достойного труда готовит мир к глобальным вызовам будущего, связанным не только с проблемами безработицы, прекаризации и «работающих бедных», но и с перспективой всеобъемлющей перестройки форм деятельности из-за изменений технологий и демографической ситуации.

В современных реалиях общественного и социально-экономического развития кроются серьезные вызовы субъектам социально-трудовых отношений [7]. В условиях развития глобальной эпидемии (которая в мировом масштабе привела к потере более чем 400 млн рабочих мест⁵) особое значение приобретает социальный диалог и социальное партнерство в сфере труда и занятости [8]. «Экономические последствия пандемии COVID-19 накладываются на уже существующий кризис низкой заработной платы и незащищенности рабочих мест. У каждого второго человека нет финансовой подушки безопасности, нет возможности откладывать средства на предстоящие трудные времена, и он полагается исключительно на заработную плату, чтобы элементарно выжить. Без сбережений или социальной защиты миллионы людей оказались

⁴ Декларация МОТ о социальной справедливости в целях справедливой глобализации. 2008. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/pdf/fair_globalization.pdf (дата обращения: 16.07.2022).

⁵ Всемирный день действий за достойных труд. ОО «Всемирный электропрофсоюз» (официальный сайт). URL: <https://www.elprof.ru/activity/mezhdunarodnoe-sotrudnichestvo/detail.php?ID=3890> (дата обращения: 21.07.2022).

во время пандемии перед выбором: работать или голодать», — говорится в выступлении Ш. Барроу, Генерального секретаря Международной конфедерации профсоюзов (МКП)⁶.

Глобальные экономические риски актуализировали целый перечень вопросов, что потребовало пересмотра и дополнения некоторых базовых положений МОТ. В 2019 г. ею была принята декларация «О будущем сферы труда», которая провозглашает перспективные направления развития в этой области, основанные на использовании потенциала технического прогресса, обеспечении достойного труда и устойчивого развития, которые гарантируют всем самореализацию и справедливое распределение благ, а также содействию в проведении непрерывного обучения работников. Ключевыми остаются идеи социального диалога, обеспечения «здоровых и продуктивных» рабочих мест, а также «безопасных и здоровых» условий труда⁷.

Глобальный саммит МОТ, состоявшийся в июле 2020 г., определил необходимость защиты сотрудников на местах через рабочее время, заработок, социальную защиту и охрану труда⁸.

В октябре 2021 г. в Учебно-исследовательском центре Московской Федерации профсоюзов состоялась Международная конференция⁹, в резолюции которой особо подчеркивалась необходимость осуществления последовательных действий для укрепления института социального партнерства на основе реализации ценностей сотрудничества, создания условий достойного труда и отдыха, по-

вышения благосостояния граждан, а также культурного и духовного развития¹⁰.

В РФ правовой основой организации социального партнерства в сфере трудовых отношений и занятости является Трудовой кодекс РФ, определяющий его как «систему взаимоотношений между работниками (или их представителями), работодателями (или их представителями) и органами государственной власти, направленная на обеспечение согласования интересов всех сторон в сфере трудовых отношений»¹¹, а также Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности»¹², Федеральный закон «Об объединениях работодателей»¹³, Федеральный закон «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений»¹⁴.

Немаловажную роль в организации и регулировании социального партнерства играет учет специфики определенной области экономической деятельности в рамках отраслевых соглашений и коллективных договоров.

Во исполнение Указа Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»¹⁵ в нашей стране действует более 60 отраслевых соглашений, содержащих положения, связанные с сохранением здоровья работников, установлением минимального уровня оплаты труда и доли тарифной части заработной платы, обеспечением государственных гарантий

⁶ Роль социального партнерства в диалоге гражданского общества и власти. Материалы международной конференции (Москва, 06–07.10.2021). URL: <https://yic-mfp.ru/mezhdunarodnaya-konferentsiya-rol-sotsialnogo-part.html> (дата обращения: 30.06.2022).

⁷ Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_715175.pdf (дата обращения: 15.07.2022).

⁸ Концептуальная записка. По результатам Глобального саммита МОТ «COVID-19 и сфера труда». 2020. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/meetingdocument/wcms_747992.pdf (дата обращения: 14.11.2022).

⁹ Международная конференция в Учебно-исследовательском центре Московской Федерации профсоюзов: мнения экспертов. 11.10.2021. URL: <https://smolprof.ru/2021/10/11/mezhdunarodnaya-konferenciya-v-uchebno-issledovatel'skom-centre-moskovskoj-federacii-profsoyuzov-mneniya-ekspertov/>

¹⁰ Роль социального партнерства в диалоге гражданского общества и власти. Материалы международной конференции (Москва, 06–07.10.2021). URL: <https://yic-mfp.ru/mezhdunarodnaya-konferentsiya-rol-sotsialnogo-part.html> (дата обращения: 30.06.2022).

¹¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.11.2022). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=laia41za49465680

¹² Федеральный закон от 12.01.1996 № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8840/?ysclid=laiauw99ex294697992

¹³ Федеральный закон от 27.11.2002 № 156-ФЗ «Об объединениях работодателей». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39744/?ysclid=laiax54kan547286711

¹⁴ Федеральный закон от 01.05.1999 № 92-ФЗ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22938/?ysclid=laiaz1u9q139853076

¹⁵ Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 23.07.2022).

повышения реального уровня заработной платы, выплатами компенсационного и стимулирующего характера, гарантиями в сфере жилищной и молодежной политики [9].

Результатом эффективного управления достойным трудом может быть достижение целого комплекса качественных и количественных показателей, в числе которых его экономический и социальный контекст, возможности занятости, адекватный заработок и производительная работа, продуктивное рабочее время и т.д. [10].

ГИПОТЕЗЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методология системного подхода позволяет принять в качестве необходимых элементов модели управления условиями достойного труда: факторы внешнего и внутреннего влияния; цели ключевых субъектов системы управления; механизмы, принципы и направления реализации, включающие в себя перечень индикаторов для оценки эффективности управленческих воздействий.

В связи с тем, что предмет разработки имеет высокую степень абстрагирования и сам является теоретическим конструктом, для повышения объективности и валидности полученного результата автором использован метод встречного моделирования [11], предполагающий на первом этапе работы построение исходной качественной модели в виде схемы, а на втором — ее наполнение количественными данными для привязки к конкретному времени и месту. Таким образом, содержательную часть исследования составляет модель, отражающая основные элементы системы управления достойным трудом применительно к практике крупнейшего работодателя РФ — ОАО «РЖД» (далее — Компания).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рассматривая практику реализации концепции достойного труда в актуальных социально-экономических условиях, важно понимать, что за идеологией, социальной философией и гуманистической традицией стоит конкретная практика менеджмента на российских предприятиях. Для того чтобы более направленно и глубоко проводить анализ ситуации в отдельных организациях, предлагается модель управления достойным трудом, позволяющая четко определить ключевые

направления, рассматриваемые в целях сопоставления реальной управленческой деятельности с положениями концепции достойного труда. Основные блоки модели и связи между ними отражены *на рисунке*.

Представим ее краткую характеристику в виде совокупности факторов, оказывающих наиболее заметное влияние. В числе внешних — государственная кадровая политика, которая определяет правовое поле социально-трудовых отношений, механизмы их регулирования [12] и имеет особое значение для органов государственной и муниципальной власти, их подведомственных учреждений, а также государственных и муниципальных предприятий.

PEST-факторы¹⁶ со стороны спроса и предложения на рынке труда зависят от общеполитических решений, экономической ситуации, социально-демографических процессов, скорости и всеобщности технических и технологических преобразований, происходящих в стране либо в конкретной отрасли народного хозяйства.

Деятельность международных и национальных институтов, содействующих популяризации идей достойного труда, их активность, авторитет и наличие механизмов взаимодействия с властью позволяет реализовывать наиболее актуальные проекты в этой сфере, в том числе по продвижению идей гуманизации менеджмента [13].

Факторы внутренней среды и корпоративные особенности, являющиеся важнейшими условиями реализации рассматриваемой концепции, связаны с размером предприятия, его организационно-правовым устройством и отраслевой принадлежностью. Последняя определяет корпоративные стандарты и философию работы с персоналом, особенности технологий подбора, обучения, мотивации сотрудников и т.д.

Исходя из внешних и внутренних условий формируется цель управления достойным трудом, а применительно к организации — человеческим капиталом, через реализацию ее социальной миссии с позиций конкурентных преимуществ. Таким образом, для коммерческих предприятий акцент делается на конкурентоспособность через эффек-

¹⁶ PEST-факторы — это ключевые направления исследования внешней среды, включающие в себя политические (P), экономические (E), социальные (S) и технологические (T) факторы.

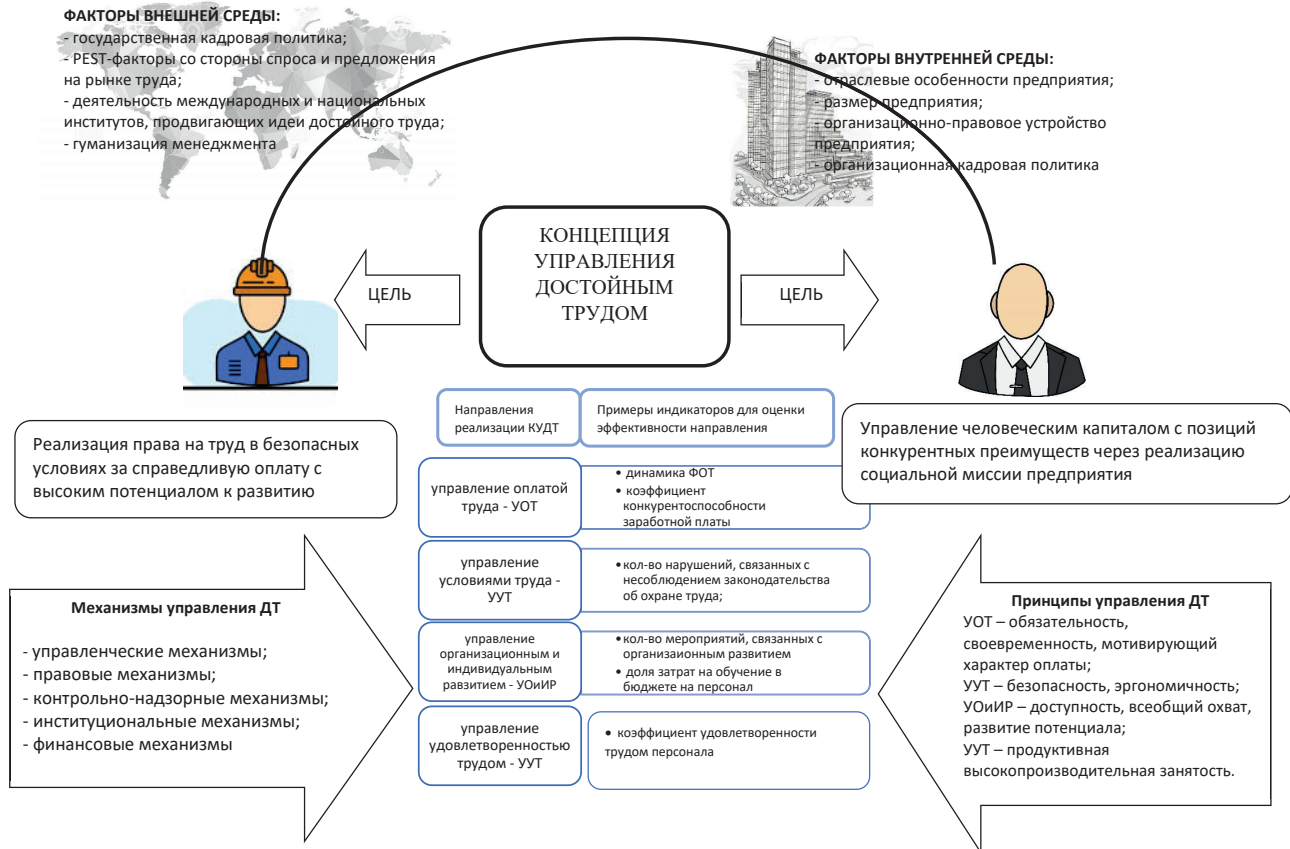


Рис. / Fig. Модель управления условиями достойного труда / Decent work governance model

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

тивное управление персоналом, который обеспечивает получение дополнительной прибыли. Для некоммерческих организаций — более значима возможность выполнения социальных обязательств в отношении собственных работников.

Сотрудники в рамках концепции достойного труда получают возможность работать в безопасных условиях за справедливое вознаграждение, реализуя свои профессиональные и личные потенциалы.

Достижению этих целей способствуют такие направления деятельности кадровой службы, как управление оплатой и условиями труда, организационным и индивидуальным развитием, а также удовлетворенностью трудом.

В рамках каждого из них должны быть поставлены задачи, определены индикаторы их выполнения (показатели эффективности), имеющие расчетный характер, выбраны соответствующие мероприятия, установлены сроки и назначены ответственные.

Такой проектно-целевой подход может выступать гарантом реальных преобразований, ориентированных на обеспечение условий для достойного труда в компании.

В основе целевой платформы концепции управления достойным трудом лежит ряд основополагающих принципов, включающих в себя идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций. Так, в отношении политики оплаты труда — это обязательность, своевременность и мотивирующий характер, применительно к условиям работы — безопасность и эргономичность. Руководство развитием должно базироваться на доступности, всеобщем охвате, нацеленности на совершенствование потенциала персонала. Интегральным направлением деятельности кадровой службы является управление удовлетворенностью трудом, которое должно основываться на принципах продуктивной высокопроизводительной занятости.

Механизмы реализации концепции, или средства воздействия на процесс труда и технологию их выбора, можно классифицировать следующим образом:

- управленческие (административные, социально-психологические, организационные);
- правовые (положения трудового права, гарантирующие соблюдение основных идей концепции достойного труда);
- контрольно-надзорные (государственное регулирование социально-трудовых отношений);
- институциональные [специально созданные институты, помогающие в реализации идей достойного труда — образовательные учреждения среднего профессионального образования (СПО), высшего образования (ВО), дополнительного профессионального образования (ДПО); организации, которые проводят специальную оценку условий труда (СОУТ); служба занятости и т.д.];
- финансовые (финансовое обеспечение мероприятий по реализации проектов в сфере достойного труда).

Одним из крупнейших работодателей Российской Федерации, на предприятиях которого трудятся более 720 000 человек, имеющих 1500 профессий и специальностей, является ОАО «РЖД». Средняя заработная плата сотрудников по данным Социального отчета 2020 г. составила 61,4 тыс. руб. в месяц, что на 20% превышает средний показатель по стране¹⁷.

В условиях резких социально-экономических изменений, глобальной перестройки подходов к организации рабочих мест, высоких рисков в системе социально-трудовых отношений в ОАО «РЖД» концепция достойного труда рассматривается как стратегически ориентированная, обеспечивающая сбалансированность в сфере занятости и способствующая достижению социальной справедливости, что позволяет рассматривать Компанию как пример отечественного социально ответственного бизнеса. Вместе с тем некоторые данные по текучести молодых специалистов, динамике производственного травматизма, снижения удовлетворенности трудом работников требуют анализа, определения сильных и слабых сторон

в методах управления достойным трудом на ее предприятиях. В 2019 г. была принята «Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД»»¹⁸, основанная на классической концепции Т. Шульца и Г. Беккера [14], базовые положения которой доказывают непосредственную связь между ростом инновационности и креативности национальной экономики и качеством человеческого капитала. Последний, исходя из анализа различных источников и современных подходов, можно считать результатом инвестиций отдельных экономических агентов и макроэкономических систем в виде имеющегося у индивида, группы людей или общества в целом уровня и качества образования, здоровья, профессиональных и общекультурных навыков, физических и психических способностей, а также мотиваций, используемых в разных сферах общественного воспроизводства. Инвестиции в человеческий капитал влияют на величину доходов их обладателей и совокупно определяют темпы и качество экономического развития общества.

Руководствуясь данной точкой зрения, можно выделить основные направления деятельности Компании в отношении развития человеческого капитала, которые полностью согласуются со стандартами достойной занятости. Для их описания и дальнейшего анализа воспользуемся моделью управления условиями достойного труда, представленной на *рисунке*.

Используя метод встречного моделирования, наполним представленный теоретический конструкт конкретными данными управления, для сбора которых применялись нормативно-методические документы ОАО «РЖД», отчеты об устойчивом развитии компании за 2019–2020 гг., итоги выполнения в 2020 г. коллективного договора, заключенного на 2020–2022 гг., данные открытых официальных источников.

Как уже говорилось выше, управление достойным трудом в рамках конкретной организации зависит от ряда взаимосвязанных внешних и внутренних факторов. К первым относится государственная кадровая политика, которая определяет правовое поле социально-трудовых отношений, механизмы их регулирования.

Целевым ориентиром ее формирования для Российской Федерации как члена Международной организации труда является обеспечение воз-

¹⁷ Отчет об устойчивом развитии ОАО «РЖД». 2020. РЖД (официальный сайт). URL: https://www.akm.ru/upload/akmrating/RGD_sustainability_report_2020.pdf (дата обращения: 27.07.2022).

¹⁸ Там же.

возможности *достойного труда* для всех работников. В это понятие, помимо требований безопасности и справедливости вознаграждения, входит также критерий удовлетворенности трудом, существование для сотрудника условий полноценного проявления своих способностей, навыков и мастерства на конкретном рабочем месте, в заданных организационных, экономических и правовых условиях [15]. Вышеизложенное позволяет говорить о том, что эффективность рабочего места не может рассматриваться вне контекста достойного труда.

Вместе с тем, по мнению многих ученых, разрабатывающих данные вопросы, в России на сегодняшний день механизмы развития и наращивания человеческого капитала на национальном уровне реализуются недостаточно эффективно. До сих пор не принята концепция государственной кадровой политики РФ, отсутствует единство мнений в отношении приоритетных целей, задач и инструментов управления кадровым потенциалом страны [16]. В этой связи особое значение имеет четко проработанная, системная и формально закреплённая кадровая политика крупных отечественных работодателей (к числу которых относится ОАО «РЖД»), обеспечивающих рабочие места на уровне целых отраслей и сфер деятельности,

Что касается PEST-факторов, то современная ситуация на рынке труда, определяющая особенности спроса и предложения на профессии, связанные с железнодорожной отраслью, складывается следующим образом.

Согласно долгосрочной стратегии развития Компании предусмотрен капитальный ремонт инфраструктуры и строительство новых железнодорожных магистралей, раскрытие социально-экономического потенциала БАМа и т.д. Реализация этих планов предполагает совершенствование внутреннего, а также освоение внешнего рынка труда ОАО «РЖД», особенно по рабочим профессиям.

Актуальные социально-демографические исследования выявили дефицит именно квалифицированных работников. Динамика показателей, приведенная в *таблице*, отражает факт сокращения на 4% количества активных резюме, размещенных на платформе HH.ru, при росте количества имеющихся вакансий для данной профессиональной сферы.

Анализ показывает, что при значительном росте количества вакансий для данной профессиональной сферы количество активных резюме сократилось на 4%.

hh. Индекс, свидетельствующий о количестве кандидатов на одну вакансию в сфере транспорта и логистики, составляет 2,9. Таким образом, дефицитность рынка труда в транспортной сфере очевидна.

ОАО «РЖД» является крупнейшим работодателем РФ — как уже говорилось выше, в ней работают более 720 000 человек. По сравнению с предшествующим годом, списочная численность персонала уменьшилась на 2,6% (это снижение планового характера). При установленном пороговом значении текучести в 8% отчетность содержит данные о 6,2%, что является минимальным показателем за последние 4 года¹⁹. Вместе с тем проводимые расчеты не позволяют выявить данные о скрытой текучести.

Кадровая политика ОАО «РЖД» относится к закрытому типу, но ей также присущи элементы открытой: с одной стороны, Компания нацелена на привлечение и закрепление молодых работников, построение управленческой карьеры через технологию кадрового резерва, реализацию комплексной социальной политики; а с другой — в условиях нехватки высококвалифицированных работников, высокой мобильности кандидатов компания вынуждена использовать ресурсы внешнего рынка труда. В том числе с этой целью в 2020 г. в ОАО «РЖД» создано отдельное направление рекрутинга в виде HR-центров. Они должны обеспечивать оперативное закрытие вакансий региональных подразделений и привлечение кадров (в том числе извне), т.е. стать «входным окном» для всех кандидатов. Это позволит сформировать единую базу соискателей и проводить их профессиональную первичную оценку.

Привлечение специалистов и их закрепление осуществляется путем системной работы с кадровым потенциалом. Главная задача системы управления персоналом состоит в обеспечении Компании квалифицированным и мотивированным персоналом в соответствии с текущими и перспективными потребностями производства.

В соответствии со стандартами достойного труда ОАО «РЖД» создает для сотрудников такие условия, чтобы они могли работать в безопасной среде за справедливое вознаграждение, реализуя свои профессиональные и личностные потенциалы. Это

¹⁹ Отчет об устойчивом развитии ОАО «РЖД». 2020. РЖД (официальный сайт). URL: https://www.akm.ru/upload/akmrating/RGD_sustainability_report_2020.pdf (дата обращения: 27.07.2022).

Таблица / Table

Сравнение динамики вакансий и резюме в сфере транспорта и логистики за 2021 г. /
Comparison of the vacancies dynamics and resumes in transport and logistics for 2021

Профобласть / professional sphere	Динамика вакансий / vacancy dynamics	Динамика резюме / Resume Dynamics	hh. индекс* / hh. Index	Предлагаемая заработная плата, руб. / Suggested salary, rub.
Все профобласти	+63%	+1%	4,1	49 572
Транспорт, логистика	+83%	-4%	2,9	52 618

Источник / Source: составлено автором на основе аналитических данных компании HeadHunter. URL: <https://hh.ru/> / compiled by the author based on the company's HeadHunter analytical data. URL: <https://hh.ru/>

Примечание / Note: * hh. Индекс – отношение количества активных резюме к вакансиям / hh. Index – the ratio of the number of active resumes to vacancies.

достигается усилиями кадровой службы, ее деятельностью в направлениях обеспечения персоналом, повышения его эффективности персонала, мотивации, создания корпоративной культуры и среды. Каждое направление включает в себя HR-процессы, обеспеченные целью, задачами, принципами, мероприятиями по совершенствованию, а также показателями для оценки эффективности каждого процесса с плановыми целевыми значениями²⁰.

Целевая платформа кадровой политики ОАО «РЖД» основана на ряде основополагающих принципов: эффективности, объективности, ориентации на внутреннего заказчика, на задачи бизнеса, гибкости системы УП, предикативности, внедрения современных инструментов (включая автоматизацию), соответствия лучшим практикам, единства подхода, оперативности и качества и т.д.

Важное значение в управлении условиями достойного труда отводится соответствующим механизмам – применительно к разработанной нами модели, имеются в виду управленческие, правовые, контрольно-надзорные, институциональные и финансовые.

Первые представлены действием организационной структуры системы управления персоналом, включающей в себя 4 подразделения аппарата управления ОАО «РЖД»; службы управления персоналом (УП) в региональных центрах, в функциональных филиалах ОАО «РЖД» и их структурных подразделениях, отделы управле-

ния персоналом в линейных подразделениях. В общую структуру входят Корпоративный университет ОАО «РЖД», а также негосударственные учреждения здравоохранения и иные объекты социальной сферы.

Система УП обеспечивает разработку основных методологических, стратегических и методических документов в сфере своей деятельности, реализацию единой кадровой политики Компании и контроль за ее выполнением. Действие этого механизма осуществляется через систему локальных нормативных актов, организованную структуру внутренних коммуникаций, общие площадки для обмена опытом и передовыми практиками.

Действие правовых механизмов основано на обязательном применении всех норм трудового права, последовательном внедрении рекомендаций Министерства труда, принципов национальной системы квалификаций и т.д. Так, коллективный договор ОАО «РЖД» на 2020–2022 гг.²¹ разработан на основании Конституции Российской Федерации, Трудового кодекса Российской Федерации, Федеральных законов «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации» и «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», а также Отраслевого соглашения по организациям железнодорожного транспорта.

Контрольно-надзорные механизмы, представленные проверками со стороны Государственной

²⁰ Отчет об устойчивом развитии ОАО «РЖД». 2020. РЖД (официальный сайт). URL: https://www.akm.ru/upload/akmrating/RGD_sustainability_report_2020.pdf (дата обращения: 27.07.2022).

²¹ Коллективный договор открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на 2020–2022 гг. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1604> (дата обращения: 14.11.2022).

инспекции труда, органов прокуратуры, направлены на выявление общих нарушений трудового законодательства, задержек заработной платы, несчастных случаев на предприятиях, административных нарушений, охраны труда и т.д. Их результаты размещены в открытом доступе²² Правовой инспекции труда Российского профессионального союза железнодорожников и транспортных строителей (РОСПРОФЖЕЛ). В 2020 г. при участии правовых инспекторов труда из этой организации рассмотрено 825 ситуаций по соблюдению трудового законодательства и произведено 4525 проверок, по итогам которых работодателям вынесено 1738 представлений об устранении 6458 нарушений, в том числе в сфере оплаты труда и иных выплат — 33,2%, локальных нормативных актов — 24%, режима рабочего времени и времени отдыха — 21,3%. Вдвое сократилось число случаев неправомерного привлечения к дисциплинарной ответственности (242 взыскания отменено в 2020 г., 465 — в 2019 г.), а также сумма невыплаченных персоналу денежных средств (59,2 млн руб. в прошедшем году, 133 млн руб. — в 2019 г.) По представлениям правовых инспекторов труда на работе восстановлено 4 сотрудника.

Институциональные механизмы обеспечения условий достойного труда на предприятиях ОАО «РЖД» представлены разветвленной сетью профилакториев, санаториев, детских лагерей, ведомственных больниц, позволяющих поддерживать здоровье сотрудников. Вопросы непрерывного развития находятся в ведении Корпоративного

²² URL: https://rosprofzhel.ru/deyatelnost/rabota_pravovoy_inspektzii (дата обращения: 14.11.2022).

университета, отраслевых вузов, ссузов, институтов ДПО, учебных центров профессиональных квалификаций.

Через финансовые механизмы осуществляется бюджетирование проектов, относящихся к сфере достойного труда, в том числе мероприятий кадровой и социальной политики.

ВЫВОДЫ

По итогам исследования сделаны следующие выводы:

- Современная практика реализации условий достойного труда в РФ основана на идеях социального диалога, обеспечения безопасных и здоровых условий труда, а также продуктивных рабочих мест.
- ОАО «РЖД» является крупнейшим работодателем РФ, в кадровой политике которого формально закреплены и практически реализуются ключевые элементы достойного труда.
- Все мероприятия по совершенствованию кадровых процессов Компании согласованы с основными положениями концепции достойного труда и призваны обеспечить ее квалифицированным и мотивированным персоналом путем создания условий для повышения его эффективности и вовлечения в решение корпоративных задач.
- Анализ практики управления достойным трудом, проведенный на основе разработанной нами модели, позволил определить значимые факторы внешней и внутренней среды, механизмы и принципы, которые дают Компании возможность реализовывать концепцию достойного труда на местах.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Burchell B., Sehnbruch K., Piasna A., Agloni N. The quality of employment and decent work: Definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge Journal of Economics*. 2014;38(2):459–477. DOI: 10.1093/cje/bet067
2. Bastagli F., Hunt A. Social protection and the future of work: A gender analysis. ODI Working Paper. 2020;(590). URL: https://cdn.odi.org/media/documents/Social_protection_and_the_future_of_work_a_gender_analysis.pdf (дата обращения: 16.07.2022).
3. Баймурзина Г.Р., Валиахметов Р.М., Колосова Р.П. Реализация принципов концепции Достойного труда в России: региональный аспект (на примере Республики Башкортостан). УФА: АН РБ, Гилем; 2012. 216 с.
4. Богаченко Е.Д. Реализация принципов достойного труда в сфере занятости молодежи. Дис. ... канд. экон. наук. Саратов: СГТУ им. Гагарина Ю.А.; 2017. 236 с.
5. Athanasou J.A. Decent work and its implications for careers. *Australian Journal of Career Development*. 2010;19(1):36–44. DOI: 10.1177/103841621001900108

6. Половинко В. С., Арбуз А. В. Миграционные процессы как фактор социально-экономического развития региона: оценка и методы регулирования. Омск: ОмГУ им. Ф. М. Достоевского, 2019. 138 с.
7. Vaughan-Whitehead D., Ghellab Y., Muñoz de Bustillo Llorente R., eds. The new world of work: Challenges and opportunities for social partners and labour institutions. Geneva: International Labour Organization; 2021. 673 p. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_833561.pdf
8. Svicher A., di Fabio A. Job crafting: A challenge to promote decent work for vulnerable workers. *Frontiers in Psychology*. 2021;12:681022. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.681022
9. Широкова Л. Н., Сквонь В. А., Старокожева В. П. Отражение национальных целей развития Российской Федерации в генеральном и отраслевых соглашениях. *Социально-трудовые исследования*. 2020;(4):94–110. DOI: 10.34022/2658–3712–2020–41–4–94–110
10. Бабенко И. В., Бабенко А. И. Статистическая оценка категории достойного труда в российской и международной практике. *Экономика: теория и практика*. 2021;(1):68–73.
11. Мазур Л. Н. Человеческий капитал как объект исторического исследования. *Человеческий капитал*. 2020;(11):34–48. DOI: 10.25629/НС.2020.11.02
12. Шубенкова Е. В., Шичкин И. А. Механизм обеспечения достойного труда и социальной защиты трудовых мигрантов в рамках региональных интеграционных объединений. *Инновации и инвестиции*. 2021;(2):81–86.
13. Лапина Т. А. Динамика состояния гуманизации труда в России. Омские научные чтения — 2019. Мат. 3-й Всерос. науч. конф. Омск: ОмГУ им. Ф. М. Достоевского; 2019:690–691.
14. Schultz T. W. Human capital: Policy issues and research opportunities. In: Schultz T. W. Economic research: Retrospect and prospect. Vol. 6: Human resources. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research; 1972:1–84. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c4126/c4126.pdf>
15. Meynhardt T., Brieger S. A., Hermann C. Organizational public value and employee life satisfaction: The mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020;31(12):1560–1593. DOI: 10.1080/09585192.2017.1416653
16. Шацкая И. В. Государственная кадровая политика России и направления ее совершенствования. *Российское предпринимательство*. 2017;18(17):2579–2586. DOI: 10.18334/rp.18.17.38281

REFERENCES

1. Burchell B., Sehnbruch K., Piasna A., Agloni N. The quality of employment and decent work: Definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge Journal of Economics*. 2014;38(2):459–477. DOI: 10.1093/cje/bet067
2. Bastagli F., Hunt A. Social protection and the future of work: A gender analysis. ODI Working Paper. 2020;(590). URL: https://cdn.odi.org/media/documents/Social_protection_and_the_future_of_work_a_gender_analysis.pdf (accessed on 16.07.2022).
3. Baimurzina G. R., Valiakhmetov R. M., Kolosova R. P. Realization of decent work concept principles in Russia: Regional aspect (on the example of Bashkortostan). Ufa: Academy of Sciences of the RB, Gilem; 2012. 216 p. (In Russ.).
4. Bogachenko E. D. Implementation of decent work principles in youth employment. Cand. econ. sci. diss. Saratov: Yuri Gagarin State Technical University of Saratov; 2017. 236 p. (In Russ.).
5. Athanasou J. A. Decent work and its implications for careers. *Australian Journal of Career Development*. 2010;19(1):36–44. DOI: 10.1177/103841621001900108
6. Polovinko V. S., Arbutz A. V. Migration processes as a factor in the socio-economic development of the region: Assessment and methods of regulation. Омск: Омск State University named after F. M. Dostoevsky; 2019. 138 p. (In Russ.).
7. Vaughan-Whitehead D., Ghellab Y., Muñoz de Bustillo Llorente R., eds. The new world of work: Challenges and opportunities for social partners and labour institutions. Geneva: International Labour Organization; 2021. 673 p. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_833561.pdf

8. Svicher A., di Fabio A. Job crafting: A challenge to promote decent work for vulnerable workers. *Frontiers in Psychology*. 2021;12:681022. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.681022
9. Shirokova L.N., Skovpen' V.A., Starokozheva V.P. Reflection of national development goals of the Russian Federation in general and industry agreements. *Sotsial'no-trudovye issledovaniya = Social & Labour Research*. 2020;(4):94–110. (In Russ.). DOI: 10.34022/2658–3712–2020–41–4–94–110
10. Babenko I.V., Babenko A.I. Statistical assessment of the decent work category in Russian and international practice. *Ekonomika: teoriya i praktika = Economics: Theory and Practice*. 2021;(1):68–73. (In Russ.).
11. Mazur L.N. Human capital as a topic of historical research. *Chelovecheskii kapital = Human Capital*. 2020;(11):34–48. (In Russ.). DOI: 10.25629/HC.2020.11.02
12. Shubenkova E.V., Shichkin I.A. Ensuring decent work and social protection for labour migrants in regional integration. *Innovatsii i investitsii = Innovation & Investment*. 2021;(2):81–86. (In Russ.).
13. Lapina T.A. Dynamics of the state of humanization of labor in Russia. In: Omsk scientific readings-2019. Proc. 3rd All-Russ. sci. conf. Omsk: Omsk State University named after F. M. Dostoevsky; 2019:690–691. (In Russ.).
14. Schultz T.W. Human capital: Policy issues and research opportunities. In: Schultz T.W. Economic research: Retrospect and prospect. Vol. 6: Human resources. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research; 1972:1–84. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c4126/c4126.pdf>
15. Meynhardt T., Brieger S.A., Hermann C. Organizational public value and employee life satisfaction: The mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020;31(12):1560–1593. DOI: 10.1080/09585192.2017.1416653
16. Shatskaya I.V. National employment policy of Russia and directions of its improvement. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2017;18(17):2579–2586. (In Russ.). DOI: 10.18334/rp.18.17.38281

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Кристина Викторовна Гилева — кандидат психологических наук, доцент кафедры «Социальная психология управления», Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск, Россия

Kristina V. Gileva — Cand. Sci. (Psych.), Associate Professor, Department of social psychology of management, Siberian Transport University, Novosibirsk, Russia

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8030-7552>

kristi_1@mal.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 19.09.2022; после рецензирования 10.10.2022; принята к публикации 16.11.2022.

The article was submitted on 19.09.2022; revised on 10.10.2022 and accepted for publication on 16.11.2022.

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-2022-12-4-115-128

УДК 330.8(045)

JEL B15

К вопросу о развитии взглядов на управление хозяйством регионов в странах мира

В.И. Маршев^а, В.Ф. Богачев^б, С.Е. Чернов^с

^{а,с} МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия;

^б Институт проблем региональной экономики РАН; Санкт-Петербург, Россия

АННОТАЦИЯ

1 и 2 июля 2022 г. на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова прошла 22-я международная конференция по истории управленческой мысли и бизнеса, тема которой была «Развитие взглядов на управление хозяйством регионов в странах мира: история, современность», о чем подробно было сообщено в информационной статье в журнале «Управленческие науки» [2022;12(1):96–98]. Перед участниками конференции были поставлены такие вопросы:

- Почему возникали и развивались идеи и концепции управления хозяйствами регионов?
- Чем отличались взгляды авторов концепций регионального управления и каковы факторы и причины смены этих взглядов?
- Как и на каких аспектных «языках» (политическом, экономическом, социально-культурном и др.) измерялись и оценивались концепции и результаты управления конфликтными ситуациями в процессе управления хозяйствами регионов в разных странах мира?
- Как и почему менялись взгляды на кадровое обеспечение процессов управления хозяйствами регионов?

В конференции приняли участие более 90 человек (в онлайн и офлайн формах) – студенты, магистры, аспиранты, преподаватели, ученые и практики из 6 стран, были сделаны 32 доклада и сообщения. В предлагаемой статье изложен аналитический обзор некоторых из них.

Ключевые слова: регионы; региональное хозяйство; межрегиональные конфликты; управление региональной экономикой; управление межрегиональными конфликтами

Для цитирования: Маршев В.И., Богачев В.Ф., Чернов С.Е. К вопросу о развитии взглядов на управление хозяйством регионов в странах мира. *Управленческие науки*. 2022;12(4):115-128. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-115-128

ORIGINAL PAPER

On the Progressive Views on the Economic Entities' Governance in Various Regions of the Globe

V.I. Marshev^a, V.F. Bogachev^b, S.E. Chernov^c

^{a,с} Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia;

^б Institute for Problems of Regional Economics of the RAS, St. Petersburg, Russia

ABSTRACT

XXII International Conference on the History of Management Thought and Business “Development of views on regional Economic management in the countries of the world: History and modernity” was held on July 1 and 2, 2022 at the Faculty of Economics of Lomonosov Moscow State University. The event was announced in the informational paper of the journal “Management Sciences” [2022;12(1):96–98]. The participants at the conference were asked the following questions:

- Why did ideas and concepts of regional economic management arise and develop?
- How did the authors' views of the concepts of regional governance differ and what were the factors and reasons for changing these views?
- Which way and what aspect languages (political, economic, socio-cultural, etc.) were measured and estimated the concepts and results of conflict governance in managing the economies of regions in various countries of the world?

© Маршев В.И., Богачев В.Ф., Чернов С.Е., 2022

– How and why did the views change on the staffing of regional economic management processes?

Over 90 people attended the conference (in online and offline forms) – students, masters, graduate students, lecturers, scientists and practitioners from 6 countries. They had read 32 lectures and reports. This paper provides an analytical review of some of them.

Keywords: regions; regional economy; interregional conflicts; regional economy governance; interregional conflicts governance

For citation. Marshev V.I., Bogachev V.F., Chernov S.E. On the progressive views on the economic entities' governance in various regions of the globe. *Management sciences*. 2022;12(4):115-128. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-115-128

Начиная с 1996 г. для российских и зарубежных специалистов в области управления стало традицией собираться в стенах Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова на международных конференциях по «Истории управленческой мысли и бизнеса» (ИУМиБ) для обсуждения актуальных историко-научных проблем управления социальными объектами или организациями. За эти годы были проведены 21 конференция, а 1 и 2 июля 2022 г. прошла 22-я конференция на оригинальную тему «Развитие взглядов на управление хозяйством регионов в странах мира: история, современность», в ходе которой было сделано 32 доклада и представлены исторические материалы по региональному и межрегиональному управлению в России, а также в Беларуси, Украине, Испании, Бразилии и Австралии.

Надо откровенно признать, что, несмотря на многотысячелетнюю историю управленческой деятельности, мы не можем сегодня похвастаться выявленными факторами и причинами смены систем управления и взглядов на региональное и межрегиональное управление.

Для привлечения максимально возможного круга специалистов в данной области предварительно были, как обычно, сформулированы несколько риторических вопросов, которые приведены в аннотации данной статьи и ответы на которые планировалось получить на конференции.

Открыли конференцию декан экономического факультета (ЭФ) МГУ профессор **Александр Аузан** и замдекана по науке **Александр Курдин**. Они приветствовали участников конференции, пожелали успехов в ее проведении и отметили актуальность темы.

С первым докладом «Некоторые итоги, проблемы и тенденции в ИУМ» выступил профессор ЭФ МГУ **В.И. Маршев**. Вначале он остановился на причине выбора темы 22-й конференции. Она была под-сказана словами основателя кафедры управления

организацией ЭФ МГУ Гавриила Харитоновича Попова, сказанными в интервью 20 сентября 2021 г. после выборов депутатов в ГД РФ. Г.Х. Попов сделал акцент на актуальности и необходимости развития регионов РФ за счет существенного увеличения обеспечения их ресурсами — человеческими, финансовыми, материальными, информационными и др., в целях успешного, а главное, устойчивого развития страны. Это и навело автора доклада на мысль исследовать историю управление хозяйством регионов в контексте развития систем и взглядов на эту проблему в различных странах в определенные периоды истории.

В. Маршев в ходе выступления отметил, что проблема взаимодействия центра и регионов, административное начало которой очень остро проявилось еще в эпоху древних царств, является объективно вечной. Неравномерность развития отдельных территорий в странах мира обуславливается как экзогенными, так и эндогенными причинами, требующими своего выявления и «использования» при формировании иного подхода к управлению хозяйствами регионов. К экзогенным относятся экологические (и/или географические) факторы, порождающие отраслевую специфику и структуру региональной экономики, или, например, возникшие в последние несколько лет пандемия, политические и экономические санкции одних стран относительно других. Эндогенными можно считать кадровые, финансовые и др. подобные причины.

Далее докладчик представил новую классификацию научных основ управления (см. *таблицу*), согласно которой в ряду «Историко-управленческих наук» вместе с уже известными: «Историей управления» (ИУ) и «Историей управленческой мысли» (ИУМ) присутствует «Историография историко-управленческих исследований» (ИИУИ) [1].

Потребность в ИИУИ как в обязательной составляющей исторической науки существовала давно, но до начала 2000-х гг. она была «вымышленной»,

Таблица / Table

Научные основы управления организацией / Scientific foundations of organization management

Фундаментальные науки	Прикладные науки	Общие теоретические и историко-управленческие науки
Философия История География Статистика Социология Экономика Психология Теология и др.	Право Учет Планирование Финансы Психология управления Кибернетика и др.	Наука (теория) управления организацией История управления История управленческой мысли Историография историко-управленческих исследований

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

поскольку не было достаточного количества публикаций по ИУ и ИУМ: иными словами, не доставало объектов ИИУИ. Но появления затем сотен работ по ИУ и ИУМ, и прежде всего монографий и учебников (на русском и др. языках), породило интерес к ИИУИ с целью выявления причин возникновения таких публикаций и формирования научных знаний о процессах творения различных, статей и т.п. как предметной области ИИУИ.

Кроме того, в докладе был приведен обзор исследований проблемы «Предпринимательство как фактор развития управления хозяйством в регионах стран мира». Докладчик проиллюстрировал неоднозначность оценок этого фактора в конкретных странах в определенный исторический период с учетом экзогенных и эндогенных причин. В контексте темы конференции интересной стала характеристика одного исследования, посвященного тому, как в бывших развитых государствах местные сообщества воспринимают промышленный упадок и как исторический опыт индустриализации повлиял на последующее развитие местных предпринимательских культур [2]. Авторы этого научного труда показали, как наследие прошлого сохраняется в неформальных институтах, часто препятствуя развитию уровня предпринимательства и замедляя внедрение инновационных идей и практик управления региональной экономикой.

В заключение В.И. Маршев еще раз призвал докладчиков и участников дискуссий акцентировать внимание в своих докладах и комментариях не только и не столько на фактах различий во взглядах на управление хозяйством регионов и межрегиональными конфликтами, сколько на их факторах и причинах, следуя предметам трех вышеназванных историко-управленческих наук.

Доклад старшего преподавателя ЭФ МГУ **И.В. Дволучанского** «Истоки формирования представлений об истории управленческой мысли как науки в основополагающих трудах отечественных исследователей» был первой в стране попыткой историографического анализа работ по ИУМ, опубликованных с 1985 по 2000 г.

В 1985 г. был издан первый в СССР учебник «История управленческой мысли»¹ Д.Н. Бобрышева и С.П. Семенцова, а в 1987 г. — учебное пособие В.И. Маршева с таким же названием², в котором автор впервые в мировой литературе ввел определения двух историко-управленческих наук: «История науки управления» и «История управления»³.

В 1990 г. появляются работы петербуржца Э.Б. Корицкого, многие из которых были посвящены научной организации труда (НОТ). В одной из них автор так определяет предмет своих исследований: «...история науки о труде и управлении исследует процесс движения нотовско-управленческой мысли...» [3]. Кроме того, он вводит авторский термин «советская управленческая мысль» (СУМ), предметом которой является «процесс движения управленческой мысли, отражающий закономерности становления и развития отношений социалистического хозяйственного управления»⁴. Наибольший успех имела работа группы авторов во главе с Э. Корицким,

¹ Бобрышев Д.Н., Семенцов С.П. История управленческой мысли. Учебное пособие. М.: АНХ при Совете Министров СССР; 1985. 38 с.

² Маршев В.И. История управленческой мысли. Учебное пособие. М.: МГИАИ; 1987. 238 с.

³ Там же. С. 7.

⁴ Корицкий Э.Б. Советская управленческая мысль 20-х годов: Краткий именной справочник. М.: Экономика; 1990. 231 с. С. 5.

изданная в 1999 г. и посвященная исследованию управленческих идей отечественных авторов⁵.

Дисциплины ИУМ и ИУ активно развиваются, ИУМ изучается как самостоятельная учебная дисциплина, что стало причиной роста публикаций: на сегодняшний день в России издано более 250 учебников и учебных пособий. Это и побудило докладчика приступить к историографическому исследованию. В заключение своего доклада он призывал участников конференции активизировать научные изыскания по данной теме.

В сообщении профессора МГТУ **А. Д. Кузьмичева** «Смутное время и управленческая наука. К исследованию вопроса» рассмотрены трактовки термина «смутное время» разных авторов (известных российских историков XIX в. Н. И. Костомарова, С. М. Соловьева, С. Ф. Платонова, В. О. Ключевского и современных авторов), изучавших и изучающих различные его аспекты и проявления с древнейших времен, а также проблемы управления в «смутное время» в прошлом и в настоящем.

Докладчик упомянул трактат современных авторов П. П. Марченя и С. Ю. Разина, в котором выделены три периода Смутного времени в истории России: первая Смута (XVII в), парадигмальная для России Нового времени — «классический» период; вторая Смута — «модернистский» период Новейшего времени (Смута начало XX в.); третья Смута — «постмодернистский» период современной «Новой России» [4].

Докладчик акцентировал внимание на том, что при изучении процессов управления региональными организациями именно в упомянутые временные интервалы следует выявлять реализацию всех 6 функций (операций) управления, следуя классификации А. Файоля [5], но особый акцент делать на страховую функцию, задача которой, по Файолю, «охранять имущество и лиц от грабежей, огня, наводнений; страховать от стачек, покушений и вообще всяких препятствий социального свойства, могущих причинять ущерб ходу и даже жизни предприятия... страховой функцией является всякое мероприятие, которое обеспечивает предприятию безопасность, а персоналу — необходимое ему душевное спокойствие». По мнению докладчика, в Смутное время именно «страховая функция» в региональном управлении должна быть ключевой.

⁵ Корицкий Э. Б., Нинчиева Г. В., Шетов В. Х. Научный менеджмент. Российская история. Учебное пособие для вузов. СПб.: Питер; 1999. 384 с.

Тему «О регионоведении в России» затронул в своем выступлении доцент Нижегородского государственного университета **В. А. Аксенов**. Он отметил, что регионоведение (как часть научной мысли) имеет древнюю историю.

С помощью наблюдений, опросов, интервью, изучения результатов деятельности, экспериментов шло изучение и описание территории, природы, населения. В XVI–XVII вв. в связи с промышленной революцией и развитием производства складываются региональные рынки, появляются нации и национальные государства с различными формами централизации. Появляется потребность в систематических исследованиях территориальных проблем и организации управления ими [6].

В XIX в. регионоведение приобретает концептуальный характер со своей парадигмой, становится самостоятельной наукой⁶, провозглашающей своей целью объяснение причинности объектов и явлений, а результатом — адаптацию человеческого общества и природных условий.

В России в XVIII–XIX вв. достаточно долго доминировал социально-культурологический подход. Постоянное продвижение на Северо-Восток (Сибирь, Арктика, Приморье) выражалось в переселении людей из центральной части страны на малонаселенные территории и окупалось за счет взаимовыгодного товарообмена или оправдывалось идейно-политическими соображениями (о чем писали В. Н. Татищев, В. К. Арсеньев, П. П. Семенов-Тянь-Шанский, С. Крашенинников, Г. И. Невельской и др.).

В России XX в. сложились две научные школы в области социально-экономической географии. Первую, которая была связана с дореволюционными взглядами, носившую отраслево-статистический характер, возглавлял В. Э. Дэн (1867–1930).

Вторую, имевшую ярко выраженное регионоведческое направление, возглавлял Н. Н. Баранский. Она включала экономическое районирование, картографию, географическое градоведение. Под руководством Баранского была создана *советская районная школа*. Первым и важнейшим этапом ее формирования стала разработка в 1920 г. плана ГОЭЛРО, в ходе которой территория страны была разделена на экономические районы для формирования локальных энергетических, транспортных и промышленных систем.

⁶ Риттер К. Землеведение в отношении к природе и истории человечества. Учебник. 1817.

В 1970-е гг., в связи с переходом от территориального принципа управления экономикой к отраслевому, появляются работы социально-культурно-географического и политико-географического характера. В итоге формируется регионоведение — область научных знаний, изучающая территориальную организацию хозяйства, в 1990-х гг. включенное в образовательный российский государственный стандарт как учебная дисциплина.

В докладе ректора Московского международного университета, проф. **А.Ю. Манюшиса** «Системная трансформация территориальной организации и управления в России: на пути к устойчивому развитию (методология и опыт исторического анализа)» был сделан акцент на актуальности формирования и совершенствования научного подхода к преобразованию региональной организации и управления, приведены базовые понятия и определения данного подхода, экономического и организационного механизмов территориального управления. На базе работ Г.Х. Попова и В.И. Маршева докладчик обосновал общую методологию исследования истории изменений территориального управления, что позволяет (по его мнению) проанализировать существующий механизм территориального управления, выявить его основные «узкие места», системно реформировать и применить в управлении устойчивым развитием регионов. Важно также изучать исторический опыт территориальных трансформаций. А. Манюшис сделал критический обзор формирования теорий управления территориальными преобразованиями.

Системный конкретно-исторический подход к реформированию территориальной организации и управления в России на современном этапе, а именно ее «узкие места, требующие системного и комплексного совершенствования и развития», предложен в недавно изданной коллективной монографии, научным редактором которой является автор доклада [7].

В заключение А.Ю. Манюшис сформулировал проблемы эффективности территориального управления и прежде всего — вопрос оптимальной численности его аппарата.

В совместном выступлении доцента МГУ **Д.Д. Бекоевой** и доцента университета Сорбонны (Париж) **С.В. Радченко-Драяра** «Личностный аспект управления региональными территориями» были рассмотрены *персонализация среды и территории* как средства отражения системы социальных связей, формы проявления общего менталитета группы

и общности, единства в историческом происхождении и создании культурных символов. В качестве одного их аргументов докладчики использовали слова И. Альтмана: «Территориальность является механизмом регуляции границ между собой и остальным, включающим персонализацию и обозначение определенного места и уведомление о владении им отдельным индивидом, группой, организацией и государством» [8].

История управления территориями прямо указывает на присутствие личностного аспекта, на персонализацию среды. Примером могут быть известные Висячие сады Семирамиды, которые были возведены в VII в. до н.э. по приказу вавилонского правителя Навуходоносора II для любимой жены — царицы Амитис, дочери Киаксара, царя Мидии, которой они напоминали о горной, зеленой и плодородной родине.

Способы персонализации территорий и управления ими могут быть разнообразными: надписи на доме, упоминание владельца, ограждения отдельных участков территории, демонстрация своих ценностей (политических, религиозных экономических и др.), представления культурно-эстетической направленности посредством рисунков, фотографий, указаний на определенное время, событие и др. Во всех случаях при поиске ответов на вопрос: «Почему меняются системы управления территориями?» следует рассматривать и вышеописанные факторы.

Профессор **С.И. Неизвестный** (Финансовый университет при Правительстве РФ) в сообщении «Логика умолчания как основной концепт регионального управления в России» рассмотрел некоторые особенности регионального управления в России в XVIII–XIX вв., которое в те времена (вплоть до начала XX столетия) базировалось на *принципе доверия* между участниками «бизнес-процессов»: в основе договорных отношений лежало «слово», данное сторонами друг другу. Управление было лишено сложных процедур делопроизводства, заключений, контроля исполнения контрактов, взаимного вмешательства во внутренние дела. Все это делало бизнес того времени высокопродуктивным и рентабельным даже при отсутствии сопровождающих инструментов (технологий, методологий), которыми так богат современный менеджмент. Большая часть управленческих решений принималась на региональном уровне на основе доверия и логики умолчания — менеджерам «в полях» не требовалось тратить значительные ресурсы времени, усилий на

получение согласований, одобрений, разрешений, целевых указаний «из центра».

По мнению докладчика, исследования истории изменений в управлении хозяйством регионов и выявление факторов, их вызвавших, требуют изучения не только активных действий, но и таких нематериальных активов, как *доверие* и *репутация* руководителей.

Профессор Новосибирского университета **М.В. Лычагин** в докладе «Региональная и городская история через призму инновационного библиометрического анализа на основе ECONLIT» рассказал об опыте применения методов статистической обработки данных о публикациях (или библиометрии), возможности которых расширились благодаря цифровизации и развитию электронных библиографий и библиотек, в целях изучения истории регионального и городского управления.

При этом автор считает, что перспективным направлением является поиск и анализ новых направлений исследований на основе EconLit и предметной классификации, разработанной в 1991 г., — Американской экономической ассоциацией для использования в журнале *Journal of Economic Literature* (JEL). В составе 20 макрокатегорий JEL есть область исследований с кодом N и наименованием «Экономическая история» (от англ. *Economic History*), разбитая на 10 мезокатегорий: № 9 имеет название «Региональная и городская история» (от англ. *Regional and Urban History*) и состоит из 10 микрокатегорий, разделенных по континентальному признаку и конкретным историческим периодам.

В докладе впервые в мировой литературе были представлены методика и результаты анализа 226 публикаций по всем упомянутым 10 микрокатегориям с 1998 по 2020 г.

Доклад профессора Кубанского госуниверситета **Т.Т. Авдеевой** «Эволюция концепций муниципального хозяйства в историческом прошлом и настоящем России» был посвящен преобразованиям, связанным с деятельностью органов местного самоуправления, которая с 1990 по 2022 г. прошла три этапа становления.

Первый начался в 1990 г., когда был принят Закон «Об общих началах местного самоуправления и местного хозяйства в СССР»⁷, в ст. 10 которого

⁷ Закон СССР от 09.04.1990 № 1417-1 «Об общих началах местного самоуправления и местного хозяйства в СССР».

впервые было закреплено понятие «коммунальная собственность как основа местного хозяйства», а затем, в 1991 г. — Закон «О местном самоуправлении в Российской Федерации»⁸. Особенностью данного этапа можно считать процесс формирования *муниципальной собственности* (или муниципализации), а также частной собственности (приватизации) и собственности субъектов федерации (федерализации).

Однако при этом возникло немало проблем. Органы местного самоуправления (прежде всего небольших районных городов, поселков, сельских населенных пунктов) практически не оказывали какого-либо заметного влияния на процессы приватизации. В результате большинство потенциально прибыльных муниципальных предприятий «ушло» в частный сектор, а местное самоуправление лишилось возможности получать более или менее стабильные доходы, одновременно принимая на баланс убыточные объекты социально-культурного и коммунально-бытового назначения, что послужило причиной существенного увеличения текущих расходов местных властей.

Еще одной причиной неэффективности механизма первого опыта муниципализации в современной России докладчик назвал отсутствие опыта и компетентности у менеджеров муниципального сектора для работы в режиме экономической самодостаточности, когда в управление передавались социальные объекты, иногда превышающие по масштабам социальные инфраструктуры крупного европейского государства.

Второй этап реформы местного самоуправления в России продолжался с 1995 по 2003 г., начиная с принятия в августе 1995 г. Закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»⁹, и был характерен замедлением процесса быстрой приватизации предприятий и муниципализации социальных объектов и возрастанием связанных с ним финансовых трудностей. Это, в частности, проявлялось в том, что муниципализация ведомственных

URL: <https://base.garant.ru/5228211/?ysclid=lb26khxegs338030154#friends>

⁸ Закон РФ от 06.07.1991 № 1550-1 «О местном самоуправлении в Российской Федерации» (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105/?ysclid=lb26pv4ani548687385

⁹ Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7642/?ysclid=lb26wb5urh490083942

социальных объектов проходила формально, ничего не меняя в экономической сути их функционирования и финансировании.

И, наконец, третий этап реформы начался в 2003 г. и продолжается до сих пор. Это связано с принятием нового Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»¹⁰, действующего до настоящего времени и предусматривающего формирование на территории РФ двухуровневой системы местного самоуправления, что в свою очередь предполагает разграничение собственности между муниципальными образованиями различных типов: городскими округами, муниципальными районами, городскими/сельскими поселениями. Причем в муниципальной собственности может находиться только то имущество, которое необходимо для реализации полномочий органов местного самоуправления как публичной власти, а предназначенное для коммерческого использования (извлечения прибыли) должно быть передано другим собственникам.

Как результат, муниципалитетам не хватает средств на содержание «приобретенного» имущества и выполнение соответствующих полномочий.

В совместном докладе **О.А. Пястолова** (доцента РАНХиГС), **С.А. Демурия** (магистра РАНХиГС), **Н.Н. Тютюрюкова** (профессора Финуниверситета) и **Э.А. Арустамова** (профессора МГОбЛУ), который назывался «Сравнительный анализ факторов производства в России и их особая роль в региональном аспекте», были представлены тенденции, методы, механизмы и средства развития факторов производства (Предпринимательский талант, Труд, Капитал, Земля) в регионах России, выявлены проблемы, связанные с совершенствованием и гармонизацией последних.

По мнению авторов, сегодня назрела и уже проявилась потребность пересмотра роли регионального управления в становлении новых производственных сетевых институциональных структур, а также их системных взаимосвязей, предельно ускоряющих освоение и оптимальное использование рассмотренных факторов производства с тем, чтобы обеспечить устойчивое развитие национальной экономики. Сформировать новые источники финансирования для достижения этой цели, по мнению докладчиков,

¹⁰ Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 14.07.2022) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/?ysclid=b2714ii6j868315858

позволят предложенные ими меры трансформации инвестиционной политики региона.

В докладе доцента ЭФ МГУ **А.Ю. Алешиной** «Развитие взглядов на управление региональными страховыми рынками в России» были выделены основные этапы изменения страховых рынков в России и факторы, их определяющие.

Появление страхования в РФ связывают с упоминанием правовых норм в «Русской Правде» (примерно XI–XII вв.), где были обозначены принципы *взаимного страхования*.

В Российской империи оно оформилось в 1765 г., когда было создано первое страховое общество — «Рижское общество взаимного страхования от пожаров», а его государственное регулирование узаконилось во время правления Екатерины II принятым 28 июня 1786 г. манифестом «Об учреждении Государственного заемного банка».

Множество примеров демонстрировало недостаточную эффективность государственных монополий на страховом рынке, в связи с чем в XIX в. их влияние постепенно было уменьшено, появились частные общества.

После революции 1917 г. сложившаяся система акционерного, взаимного, земского и государственного страхования сначала сохранялась, но в ноябре 1918 г. на данный вид деятельности опять была объявлена государственная монополия¹¹. Все частные общества и организации в этой отрасли были ликвидированы, а земские и городские общества взаимного страхования национализированы.

Существенное реформирование произошло в середине 1980-х гг. в связи с принятием закона «О кооперации в СССР»¹², согласно которому кооперативам и их объединениям разрешалось создавать страховые учреждения. В 1990 г. государственная монополия на страхование была законодательно отменена¹³. В 1992 г. был принят закон РФ¹⁴, являющийся право-

¹¹ Декрет СНК РСФСР от 28.11.1918 «Об организации страхового дела в Российской Республике».

¹² Закон СССР от 26.05.1988 № 8998-XI «О кооперации в СССР». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1361/?ysclid=lb27df1s9d340700060

¹³ Постановление Совмина СССР от 16.08.1990 № 835 «О мерах по демонаполизации народного хозяйства». URL: http://www.libussr.ru/doc_ussr/usr_17052.htm?ysclid=lb27hq9ryo556686277

¹⁴ Закон РФ от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1307/?ysclid=lb27g2ntrq7986826

вой основой страховой деятельности и в настоящее время (с изменениями и дополнениями).

Для страхового рынка в целом характерна высокая региональная дифференциация: на большинстве территорий РФ наблюдается ограниченный выбор представленных страховых продуктов, что усугубилось в период пандемии и на фоне макроэкономических санкций. По мнению докладчика, создание региональных обществ взаимного страхования может существенно расширить доступ местных организаций и населения к данному виду услугам.

В совместном докладе **А.В. Тебекина** (профессора МГУ и МГИМО), **Н.В. Митропольской-Родионовой** (доцента МГИМО) и **А.В. Хоревой** (старшего преподавателя МГИМО) «Модель учета аспектных характеристик управления на различных этапах управления хозяйствами регионов» была представлена четырехуровневая модель, обеспечивающая поддержку принятия решений на различных этапах управления хозяйствами регионов и включающая учет бизнес-циклов экономической активности: больших технологических (50 лет), средних строительных (20 лет), малых банковских (10 лет) и коротких (5 лет). Кроме того, были рассмотрены 16 бинарных комбинаций воздействий факторов на хозяйствующие субъекты региона: для каждой из них сформулированы подход и рекомендации по формированию стратегий с учетом аспектных характеристик управления на различных фазах циклов экономической активности различной длительности и амплитуды.

В сообщении доцента ЭФ МГУ **С.Е. Чернова** «Эволюция взглядов на функционал маркетинга в управлении проектами развития хозяйства регионов» управление хозяйством территорий России было названо «исторически актуальной проблемой». Вместе с расширением границ государства на протяжении последних, по меньшей мере, 500 лет формировалось рыночное пространство, системы внутренних, межрегиональных, а для отдельных регионов — и международных связей, что породило потребность в создании и совершенствовании управления региональным маркетингом.

По мнению докладчика, региональный маркетинг выступает не только в роли функционала, но и является философией управления развитием хозяйственной жизни региона, создает особую рыночную или (при ориентации на внешнее воздействие) адаптивную (адхократическую) организационную культуру, и, таким образом, воплощает в жизнь *ры-*

ночно ориентированную концепцию управления развитием хозяйства [9].

Опираясь на работы зарубежных авторов, С.Е. Чернов охарактеризовал эволюцию взглядов на управление региональным маркетингом на различных этапах жизненного цикла организаций. В частности, упомянуты модификации последнего как в холистической, так и в концепции позитивного организационного поведения сотрудников и руководителей регионального уровня [10], в социально-ответственном маркетинге [11], в управлении позитивными организациями [12].

В совместном докладе **Р.А. Бабкина** (с.н.с. РЭУ им. Г.В. Плеханова) и **А.Г. Махровой** (в.н.с. МГУ) «Московская агломерация как драйвер социально-экономического развития страны» приведены характеристики нескольких этапов становления и модернизации управления Москвой и Подмосковьем и основные ее причины.

Начальный этап возвышения Москвы в XIII–XV вв. и консолидации расселения вокруг нее связан с использованием этим удельным княжеством своего выгодного экономико-географического положения, когда основным фактором и одновременно критерием развития регионов была безопасность. Именно потому в этот период вокруг Москвы возводились города-крепости, удаленные от нее на расстояние дневного перехода войск и сгушавшиеся на стратегических направлениях.

В Доиндустриальный период (XV — I половина XVIII в.) основной причиной развития управления территориями Москвы и Подмосковья было размещение здесь центров кустарного производства, а распространение в окружающем Москву земельном ареале технических культур (конопли, льна и т.д.) предопределило ускоренное развитие предприятий легкой промышленности.

Ее активный рост продолжался на Раннеиндустриальном этапе (II половина XVIII — I половина XIX в.) в Подмосковье, а промышленный бум 30–40-х гг. XIX в. сделал Москву крупнейшим центром мануфактурной индустрии, окруженным конгломератами сельских промыслов.

Индустриальный период развития регионального управления (1860–1910 гг.) связан с формированием первых предпосылок к возникновению Московской агломерации. Причинами стало появление и развитие железнодорожного транспорта, а также отмена крепостного права и связанное с этим становление капиталистического хозяйства. В резуль-

тате еще больше активизировались и оформились центростремительные людские и товарные потоки в направлении Москвы, бурно протекали процессы акционирования промышленных предприятий и создания паевых товариществ.

В годы Первой мировой войны в Москву и другие городские центры Подмосковья и Нечерноземья было эвакуировано значительное число предприятий из Польши и Прибалтики, что еще больше усилило экономическое значение региона на общестрановом фоне и потребовало усиления внимания к управлению им.

Раннесоветский период формирования Московской агломерации (до 1941 г.) был связан с такими существенными факторами, как перенос столицы из Петрограда в Москву, переход к плановой экономике, а также реализация политики индустриализации и коллективизации народного хозяйства страны.

Послевоенный этап развития Москвы и Подмосковья обусловлен созданием новых обрабатывающих производств, а также насыщением столичного региона научными, образовательными и другими организациями. Происходит модернизация транспортная сети (развитие метрополитена, электрификация пригородных железных дорог, появление пригородного автобусного сообщения и т.д.). Другим важным обстоятельством в этот период стало расширение Москвы за счет включения в ее состав нескольких городов, поселков и деревень.

Благодаря эффективному управлению, столица и в постсоветский период продолжает лидировать среди городов и регионов страны по скорости внедрения инноваций, реализации трансформационных процессов в управлении городом¹⁵.

В совместном докладе профессора МГУ **И.В. Купцовой** и аспирантки МГУ **Н.Е. Лактаевой** «Теория Эдварда Дж. Блейкли и Ричарда Ху по управлению развитием территорий инноваций на примере Австралии» были рассмотрены условия ведения в этой стране инновационной деятельности в рамках перехода экономики от ресурсной к экономике знаний и новым моделям регионального управления.

Главная проблема Австралии заключается в том, что ее промышленный рост происходит преимущественно в горнодобывающем и смежных секторах.

¹⁵ От авторов данной статьи отметим, что в постсоветский период первым мэром города Москвы был основатель кафедры управления общественным производством экономического факультета МГУ профессор Гавриил Харитонович Попов.

А зависимость от невозобновляемых ресурсов не может гарантировать обеспечение экономического успеха и процветания страны в будущем.

С целью развития территорий инноваций в Австралии в качестве методологической базы была выбрана концепция Э.Д. Блейкли и Р. Ху [13], согласно которой в каждом городе особого внимания заслуживают определенные объекты, места и территории, инновационный потенциал которых способен формировать глобальную конкурентоспособность страны. А для стимулирования внедрения новшеств и экономики знаний Блейкли и Ху предлагают перейти к парадигме совместного проектирования и создания инновационных мест тремя уровнями правительства Австралии.

Федеральное правительство должно играть роль не управляющего разработанных им проектов или программ, а резерва ресурсов, позволяя местным организациям использовать их в рамках принятых стратегий.

На *региональном уровне* (штаты и территории) остаются полномочия по землепользованию — контроль за важнейшим компонентом создания инновационных мест, качество и месторасположение которых являются основой новых городских инновационных районов.

Местные органы власти находятся в центре внимания и играют множество ролей (так называемых ассистентов, стартовых площадок, фасилитаторов, стимуляторов, соавторов), каждая из которых помогает продвигать инновации и позволяет муниципалитету конкурировать на разных уровнях.

По мнению докладчиков, эти идеи Э. Блейкли и Р. Ху заслуживают внимания при корректировке инновационной политики управления регионами в России.

Доцент петербургской ВШЭ **Е.И. Кудрявцева** в своем выступлении «Битва за воду: история и современное состояние управления водными ресурсами Испании» представила исторически сложившиеся модели, применяемые самой засушливой европейской страной.

Поскольку тренд обезвоживания территорий нарастает с каждым годом [14], тема пресной воды для Испании является не только предметом актуального управления, но и обоснованием формирования государства в целом. Одним из основных факторов является историческое наследие в вопросе водопользования, которое базируется на фундаментальном принципе, провозглашенном древними римляна-

ми, согласно которому вода как наиболее важный ресурс данной территории относится к категории «*res publica*», т.е. предмету общественного договора.

Именно эта идея стала причиной самых сложных социально-политических проблем и одновременно основанием для наиболее значимых управленческих решений с древности до наших дней. Жители испанских римских провинций сформировали важный для себя социальный конструкт: «вода — дело частное, гидротехника — дело государственное», который, пережив два с лишком тысячелетия, оказывался центром представлений людей о взаимоотношениях в области использования водных ресурсов.

Историческая попытка возврата единого представления о воде как о «*res publica*» была осуществлена испанским политиком, юристом, экономистом и историком Хоакином Коста в революционную эпоху 1860–1870-х гг. Во многом благодаря его активной позиции, были приняты два фундаментальных Закона о Воде: Королевский указ (1860 г.) и Свод законов (1879 г.). Их появление связано с пониманием того, что испанское сельское хозяйство стало мощной индустрией мирового масштаба, увеличилась потребность в ирригации и было необходимо сформировать единые принципы водопользования, общественной собственности на природные источники воды и гидротехнические сооружения. На основании этих законов были учреждены первые концессии, превратившиеся в современные компании по водоснабжению, ирригации и канализации.

В XX в. были созданы особые институты управления водными ресурсами, легализованные Королевским указом от 5 марта 1926 г. о Гидрографической конфедерации (CSH), которая обладала полной управленческой и юридической автономией.

Новые времена наступили в 1985 г., когда был принят «Закон о воде», который ввел ряд уточнений, определяющих принципы водопользования в стране, а в контексте нашей конференции — обозначил причины изменений в управлении межрегиональными конфликтами в Испании. Первое уточнение состоит в принятии единства гидрологического цикла и заключается в осознании целостности водной системы вне зависимости от того, какая «модальность» ресурса представлена в конкретной ситуации: поверхностные или грунтовые воды, дождь или промышленный сток, море или болото. Второе является утверждением примата государственного администрирования водных ресурсов

и законодательного разделения вод, к которым имеется общий доступ, и вод, на использование которых необходимо получить соответствующие разрешения или лицензию.

В докладе доцента ЭФ МГУ **О.В. Стулова** «Управление экоразвитием Бразильской Амазонии в контексте ее социально-экономической истории. Уроки для России» говорилось об одном из потенциально богатых, но малоисследованных регионов страны — Амазонии, охватывающем территории нескольких штатов (площадью более 5 млн кв. км, что составляет примерно 61% территории Бразилии) с населением 21 млн жителей. В нем обнаружены залежи железной руды, бокситов, меди и касситерита, месторождения золота, серебра, алмазов, каолина, ниобия, марганца и газа.

В 1966 г. Федеральное правительство президента Каштелу-Бранку учредило Главное управление развития Амазонии (SUDAM), были разработаны налоговые и финансовые стимулы для привлечения национальных и зарубежных частных инвесторов и с этой целью созданы Свободная экономическая зона МАНАУС (ZFM) и Промышленный полюс МАНАУС (PIM). Однако первоначальная цель создания ZFM как платформы для *экспорта* на практике не была достигнута, поскольку она превратилась в окно для *импорта* на бразильский рынок.

В 2007 г. был принят Закон о реформировании SUDAM с целью «уменьшить региональное экономическое неравенство в соответствии с требованиями государственной Политики Регионального развития». Среди предложенных в документе мер для предприятий региона были введены такие специальные льготы, как снижение на 75% ставки корпоративного налога (IRPF), при условии, что эти организации расположены на территории Амазонии и 20% их продукции классифицированы.

В 2019 г. к власти пришло правительство Ж. Болсонару, приступившее к проведению неолиберальных реформ. Новая администрация провозгласила политику Регионального развития (PNDR), план был одобрен Совещательным советом от SUDAM (CONDEL/SUDAM) специальным решением № 77 от 23.05.2019, которое до сих пор находится на рассмотрении в Конгрессе (задержка объясняется необходимостью борьбы с пандемией).

В настоящее время в Амазонии формируется большое количество свободных экологических зон. Идут дискуссии о преобразовании СЭЗ МАНАУС в Свободную экологическую с целью содействия

устойчивому развитию множества систем здорового, социально справедливого и экономически целесообразного производства и формированию нового потенциала этой территории.

По мнению докладчика, изложенный материал может быть полезен применительно к управлению развитием регионов России, изобилующих природными ресурсами, но отдаленных и слабозаселенных.

Наиболее представительными были три выступления представителей Института проблем региональной экономики РАН (ИПРЭ РАН). В совместном докладе его научного руководителя, академика РАН **В.В. Окрепилова** и директора, профессора **А.Д. Шматко** «Актуальные вопросы регионального развития. Вызовы государственного и муниципального управления» были представлены текущие и перспективные исследования, проводимые ИПРЭ. В сфере стратегического планирования социально-экономического развития фокус научной работы сосредоточен на управлении качеством жизни.

Институт осуществляет фундаментальные и прикладные исследования пространственного развития экономики регионов, которые носят системный междисциплинарный характер, и его вклад в разработку Стратегии социального и экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года¹⁶ признан значительным.

Центром региональных проблем экономики качества под руководством В.В. Окрепилова сформулирован подход к управлению качеством жизни населения в регионах, основанный на оптимальном сочетании методов экономики качества и экономико-математического моделирования. Впервые в мировой практике в целях мониторинга реализации вышеупомянутой Стратегии предложено применение *территориальной системы управления качеством жизни*.

В совместном докладе **А.Д. Шматко** и **А.Н. Леонтьевой** (руководитель лаборатории ИПРЭ РАН) «Мотивационные аспекты управления кадровым потенциалом государственной гражданской и муниципальной службы в региональной проекции» представлен актуальный контекст реализации кадровой политики в органах исполнительной власти и местного самоуправления. Выделена мотивационная компонента, обоснована ее значимость

для цифровой трансформации государственного управления, рассмотрены методы стимулирования государственных и муниципальных служащих, охарактеризованы подходы к мотивации управленческого персонала, обоснована целесообразность разработки методов нематериальной мотивации работников с учетом доминирующего типа организационной культуры. В качестве научной задачи предложено совершенствование методического обеспечения управления кадровым потенциалом государственной и муниципальной гражданской службы в новых условиях развития страны с учетом региональной специфики.

В совместном докладе **А.Д. Шматко**, **В.Ф. Богачева** (профессор, г.н.с. ИПРЭ РАН) и **А.С. Микуленок** (м.н.с. ИПРЭ РАН) «История развития межрегиональных связей в Российской Арктике» были приведены характеристики многолетнего процесса формирования системы управления экономикой арктических регионов России.

Первым, кто осознал масштабы и особую значимость этих территорий, был М.В. Ломоносов, который рассматривал Арктику не только как короткий транспортный путь через Северный Ледовитый океан, но и как часть страны с многочисленными природными богатствами. Однако государство не уделяло ей достойного внимания. В этой связи интерес представляет смена этапов, характеризующих степень участия государства в управлении социально-экономическим развитием региона, и причины принятия им тех или иных решений.

На протяжении XVI–XIX вв. осуществлялось масштабное заселение ранее почти безлюдных арктических районов и формирование органов власти, стремящихся создать среду обитания для коренных народов Севера. Стало развиваться водное сообщение с материковыми землями и организация специальных морских экспедиций с выходом в Тихий океан; начали систематизироваться данные об осваиваемых территориях, которые впоследствии составили основу географических карт; формировалась система управления с целью использования морей Северного Ледовитого океана в качестве транспортных коммуникаций, обеспечения стабильного развития присоединенных северных территорий и постоянного контроля над деятельностью в российской арктической зоне.

Усиление внимания государства связано с созданием в 1919 г. Комитета Северного морского пути,

¹⁶ Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 года. URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/strategiya-ser-2035/

преобразованного в 1928 г. в Северо-Сибирское государственное акционерное общество («Комсеверпуть»), которое заложило основу будущего мощного производственно-технологического потенциала арктической зоны. Для решения практической задачи прокладки своеобразного морского коридора от Белого моря до Берингова пролива в декабре 1932 г. было сформировано Главное управление Северного морского пути («Главсевморпуть») под руководством знаменитого полярника Отто Юльевича Шмидта. Одна из причин принятия такого решения — стремление руководства страны к проведению единой региональной политики в отношении эксплуатации этой транспортной артерии на всем ее протяжении от Мурманска до Владивостока, для чего были открыты территориальные управления Главсевморпути в Мурманске, Архангельске и Владивостоке.

В 1930–1940 гг. продолжалось масштабное промышленное освоение региона, проводились научные исследования в области изучения потенциала северных территорий; развивалось арктическое мореплавание и судоходство по рекам, впадающим в Северный Ледовитый океан.

Период 1950–1990-х гг. отмечен переходом к формированию ресурсной модели развития Арктики и стратегическому планированию экономических процессов, а также к реализации концепции межрегионального управления путем создания территориально-производственных комплексов (ТПК).

В настоящее время Арктическая зона РФ (АЗРФ) представляет собой формальное объединение девяти регионов с различной численностью населения (отличающейся в разы) и собственными стратегиями развития.

Ключевой проблемой АЗРФ является модернизация действующей системы управления регионами. В этой связи заслуживает внимания идея развития механизма их взаимодействия на основе принципов горизонтальной интеграции с обязательным внедрением и реализацией стандартов Системы менеджмента качества.

В завершение участники конференции обменялись мнениями и оценками состоявшихся докладов и сообщений, а также выступили с предложениями по тематике очередной 23-й конференции по ИУМиБ в 2023 г.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: Проспект; 2021. 944 с.
2. Gherhes C., Vorley T., Brooks C. Making sense of industrial decline: How legacies of the past influence the development of entrepreneurship cultures in formerly industrialized places. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2020;32(9–10):899–921. DOI: 10.1080/08985626.2020.1842914
3. Корицкий Э.Б. У истоков НОТ: Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л.: ЛГУ; 1990. 336 с. (Серия: Социально-экономическая литература 20–30-х годов).
4. Марченя П.П., Разин С.Ю. «Смутоведение» как «гордиев узел» россиеведения: от империи к смуте, от смуты к...? *Россия и современный мир*. 2010;(4):48–65.
5. Файоль А. Общее и промышленное управление. Пер. с франц. М.: Центральный институт труда; 1923. 122 с.
6. Петти У. Избранные работы. Трактат о налогах и сборах. *Verbum sapienti*. Разное о деньгах. Пер. с англ. М.: Ось-89; 1997. 110 с.
7. Манюшис А.Ю., ред. Управление устойчивым развитием крупных городов и регионов: проблемы и пути трансформации. М.: Научная библиотека; 2021, 572 с.
8. Altman I. The environment and social behavior: Privacy, personal space, territory, crowding. Monterey, CA: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.; 1975; 256 p.
9. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2001. 320 с.
10. Luthans F. Organizational behavior: An evidence-based approach. New York: McGraw-Hill/Irwin; 2011. 574 p.
11. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2012. 816 с.
12. Куинн Р.Э. Позитивная организация. Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2017. 208 с.
13. Blakely E.J., Hu R. Crafting innovative places for Australia's knowledge economy. London, New York: Palgrave Macmillan; 2019. 282 p.

14. Böhnisch A., Mittermeier M., Leduc M., Ludwig R. Hot spots and climate trends of meteorological droughts in Europe — Assessing the percent of normal index in a single-model initial-condition large ensemble. *Frontiers in Water*. 2021;(Sep.). DOI: 10.3389/frwa.2021.716621

REFERENCES

1. Marshev V.I. History of managerial thought. Moscow: Prospekt; 2021. 944 p. (In Russ.).
2. Gherhes C., Vorley T., Brooks C. Making sense of industrial decline: How legacies of the past influence the development of entrepreneurship cultures in formerly industrialized places. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2020;32(9–10):899–921. DOI: 10.1080/08985626.2020.1842914
3. Koritskii E.B. At the origins of scientific organization of labor: Forgotten discussions and unrealized ideas. Leningrad: Leningrad State University; 1990. 336 p. (In Russ.).
4. Marchenya P.P., Razin S. Yu. The “study of troubled times” as a “Gordian knot” of the Russian studies: From empire to strife, from strife to...? *Rossiya i sovremenniy mir = Russia and the Contemporary World*. 2010;(4):48–65. (In Russ.).
5. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris: H. Dunod et E. Pinat; 1917. 174 p. (Russ. ed.: Fayol H. Obsheche i promyshlennoe upravlenie. Moscow: Central Institute of Labor; 1923. 122 p.).
6. Petty W. A treatise of taxes & contributions. London. 1662. 72 p.; Petty W. Verbum sapienti. In: The political anatomy of Ireland. London: Printed for D. Brown and W. Rogers; 1691.; Petty W. Quantulumcunque concerning money to the Lord Marquess of Halyfax. London: Printed for A. and J. Churchill; 1695. (Russ. ed.: Petty W. Izbrannye raboty. Traktat o nalogakh i sborakh. Verbum sapienti. Raznoe o den'gakh. Moscow: Os'-89; 1997. 110 p.).
7. Manyushis A. Yu., ed. Management of sustainable development of large cities and regions: Problems and ways of transformation. Moscow: Nauchnaya biblioteka; 2021. 572 p. (In Russ.).
8. Altman I. The environment and social behavior: Privacy, personal space, territory, crowding. Monterey, CA: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.; 1975; 256 p.
9. Cameron K. S., Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.; 1998. 288 p. (Russ. ed.: Cameron K., Quinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury. St. Petersburg: Piter; 2001. 320 p.).
10. Luthans F. Organizational behavior: An evidence-based approach. New York: McGraw-Hill/Irwin; 2011. 574 p.
11. Kotler Ph., Keller K.L. Marketing management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 2006. 816 p. (Russ. ed.: Kotler Ph., Keller K.L. Marketing menedzhment. St. Petersburg: Piter; 2012. 816 p.).
12. Quinn R.E. The positive organization: Breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.; 2015. 168 p. (Russ. ed.: Quinn R.E. Pozitivnaya organizatsiya. Osvobozhdenie ot stereotipov, prinuzhdeniya, konservatizma. Moscow: Olymp-Business; 2017. 208 p.).
13. Blakely E.J., Hu R. Crafting innovative places for Australia's knowledge economy. London, New York: Palgrave Macmillan; 2019. 282 p.
14. Böhnisch A., Mittermeier M., Leduc M., Ludwig R. Hot spots and climate trends of meteorological droughts in Europe — Assessing the percent of normal index in a single-model initial-condition large ensemble. *Frontiers in Water*. 2021;(Sep.). DOI: 10.3389/frwa.2021.716621

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Вадим Иванович Маршев — доктор экономических наук, заслуженный профессор Московского университета, профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова, директор Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ, Москва, Россия
Vadim I. Marshev — Dr. Sci. (Econ.), Honored Professor of Moscow University, Professor of the Department of Organization Management, Economics Faculty, Director of the Sports Management Center, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-1808-2054>
 vmarshev@mail.ru



Виктор Фомич Богачев — доктор экономических наук, профессор, руководитель лаборатории, Институт проблем региональной экономики РАН, Санкт-Петербург, Россия
Victor F. Bogachev — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Laboratory of the Institute for Problems of Regional Economics of the Russian Academy of Sciences, St. Petersburg, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-6059-7406>
 vic-bogachev@mail.ru



Сергей Епифанович Чернов — кандидат экономических наук, доцент, старший инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия
Sergey E. Chernov — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Senior engineer of the Department of Management, Economics Faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-7268-6166>
 sergchernov@mail.ru

Заявленный вклад авторов:

Маршев В.И. — аннотация, обзор докладов В.И. Маршева, И.В. Дволучанского, А.Д. Кузьмичева, В.А. Аксенова, А.Ю. Манюшиса, Д.Д. Бекоевой и С.В. Радченко-Драяр, С.И. Неизвестного.

Чернов С.Е. — обзор докладов М.В. Лычагина, Т.Т. Авдеевой, О.А. Пястолова, С.А. Демурия, Н.Н. Тютюрюкова и Э.А. Арустамова, А.Ю. Алешиной, А.В. Тебекина, Н.В. Митропольской-Родионовой и А.В. Хоревой, С.Е. Чернова, Р.А. Бабкина и А.Г. Махровой.

Богачев В.Ф. — обзор докладов И.В. Купцовой и Н.Е. Лактаевой, Е.И. Кудрявцева, О.В. Стулова, В.В. Окрепилова и А.Д. Шматко, А.Д. Шматко и А.Н. Леонтьевой, А.Д. Шматко, В.Ф. Богачев и А.С. Микуленок.

Authors' declared contribution:

Marshev V.I. — abstract, review of reports by V.I. Marshev, I.V. Dvoluchansky, A.D. Kuzmicheva, V.A. Aksenova, A. Yu. Manyushis, D.D. Bekoeva and S.V. Radchenko-Drayar, S.I. Neizvestny.

Chernov S.E. — review of reports by M.V. Lychagin, T.T. Avdeeva, O.A. Pyastolova, S.A. Demuria, N.N. Tyutyuryukov and E.A. Arustamova, A. Yu. Aleshina, A.V. Tebekina, N.V. Mitropolskaya-Rodionova and A.V. Khoreva, S.E. Chernova, R.A. Babkin and A.G. Mahrova.

Bogachev V.F. — review of reports by I.V. Kuptsova and N.E. Laktaeva, E.I. Kudryavtseva, O.V. Stulova, V.V. Okrepilova and A.D. Shmatko, A.D. Shmatko and A.N. Leontieva, A.D. Shmatko, V.F. Bogachev and A.S. Mikulenk.

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 05.10.2022; после рецензирования 24.10.2022; принята к публикации 30.11.2022.

The article was submitted on 05.10.2022; revised on 24.10.2022 and accepted for publication on 30.11.2022.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

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

Развитие российской практики корпоративного управления: испытание на прочность (обзор работы круглого стола «Развитие российской практики корпоративного управления: испытание на прочность» / Development of Russian Corporate Governance Practice: Strength Test (Review of the Round Table “Development of Russian Corporate Governance Practice: Strength Test”)



27 октября 2022 г. Экспертный совет Института экономики РАН по проблемам корпоративного управления компаниями с государственным участием (далее — «Экспертный совет по корпоративному управлению ИЭ РАН») совместно с Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации провел круглый стол «Развитие российской практики корпоративного управления: испытание на прочность». Соорганизаторами мероприятия выступили СРО «Национальная ассоциация корпоративных директоров», Комитет по корпоративному управлению и инвестициям Ассоциации менеджеров России (АМР) и Российский институт директоров.

Модераторами дискуссии стали **А. А. Воронин**, к.э.н., председатель Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, ведущий научный сотрудник Центра исследования проблем государственного управления Института экономики РАН, и **И. Ю. Беляева**, д.э.н., проф., член Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, научный руководитель департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Заявленная тематика круглого стола вызвала неподдельный интерес. Для участия в мероприятии, которое прошло в смешанном формате, зарегистрировались более **100** профессиональных корпоративных директоров, представителей академического научного сообщества и ведущих отечественных вузов, руководители органов исполнительной власти, общественных организаций и профессиональных ассоциаций. Присутствовали представители ПАО «ВТБ», ПАО «Алроса»,

АО «Роскартография», АО «Росгеология», ПАО «Московская биржа», АО «ДПО «Восход», государственных корпораций «Роскосмос» и «Росатом».

Участники представляли научные доклады и принимали участие в обсуждении актуальных вопросов развития корпоративного управления в Российской Федерации.

В частности, **И. В. Беликов**, директор НП «Российский институт директоров», председатель Комитета по корпоративному управлению и инвестициям Ассоциации менеджеров России, член Экспертного совета по корпоративному управлению Банка России, в выступлении «Корпоративное управление в новой реальности: ключевые вызовы» представил свое видение основных вызовов, стоящих перед системой корпоративного управления в Российской Федерации.

Наступившая новая внешнеполитическая и экономическая реальность в силу продолжительного характера будет оказывать все большее влияние на практику корпоративного управления.

С 1992 до конца 2021 г. ключевым драйвером развития корпоративного управления было присутствие западных портфельных инвесторов, влияние которых в новой ситуации самым серьезным образом сократилось. Инвесторы внутренние и из незападных стран не смогут заменить их в этой роли.

Соответственно, привлекательность развития корпоративного управления (как фактора быстрого роста капитализации) перестает работать. Из трех основных аспектов: юридического, инвестиционного и управленческого, второй претерпевает самый серьезный с 1991 г. обвал. Ключевую роль приобретает фактор сохранения сложившейся правовой базы корпоративного управления.

Совершенствование корпоративного управления как средство повышения качества менеджмента компании в целом является исключительно важным. Но насколько российские компании воспримут его в качестве практического руководства — пока не ясно. Принципиально важным является сохранение сформированного инструментария и рабочей терминологии корпоративного управления, которые являются важным звеном цивилизованного ведения бизнеса, элементом «узнаваемости» российских компаний партнерами как из экономически развитых, так и из стран с развивающимися рынками.

М. Е. Кузнецов, советник заместителя министра финансов РФ по корпоративному управлению, директор Центра системных трансформаций экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, член советов директоров АО «ПО «Кристалл», ПАО «Совкомфлот», в докладе на тему «Корпоративное управление в турбулентную эпоху» описал, как меняется организация деятельности совета директоров и ограничиваются процессы коммуникации и информационного обеспечения его работы в новых условиях. Также он остановился на необходимости борьбы с бюрократией в корпоративных процедурах и отметил, что альтернативы дальнейшему развитию корпоративного управления нет и не будет.

А. А. Воронин, к. э. н., председатель Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, ведущий научный сотрудник Центра исследования проблем государственного управления ИЭ РАН, в выступлении «Основные тенденции трансформации модели корпоративного управления в условиях новой реальности» представил авторскую концепцию трансформации модели корпоративного управления в условиях глобального переустройства мира, подробно изложив как основные текущие тенденции и риски для российской экономики в этой области, так и прогнозы касательно социально-экономической системы в нашей стране и мире на перспективу до 2025 г. Докладчиком были озвучены 3 тенденции, захватившие лидирующие позиции в фокусе внимания корпоративных директоров крупнейших компаний в последнее время:

1) цифровизация бизнес-процессов корпораций и происходящая в результате этого трансформация корпоративного управления;

2) ориентация практики корпоративного управления на достижение ESG-целей и целей устойчивого развития;

3) формирование многими корпорациями собственных экосистем (начиная от примитивных карт лояльности с участием в этих программах всех структур корпорации, до создания глобальных экосистем: зарубежных — «Google», «Amazon», «Tencent» и др., российских — «Сбера», «Яндекса», OZON и др.).

Также **А. А. Воронин** отдельно остановился на направлениях изменения ключевых приоритетов в корпоративном управлении российских компаний на ближайшие годы. Он в том числе отметил усиливающуюся тенденцию снижения роли российского фондового рынка как механизма привлечения финансовых ресурсов в публичные акционерные общества.

Далее выступающий представил основные параметры и характеристики формирующихся мировых моделей корпоративного управления. Социально-политические и экономические процессы как в мире, так и в России складываются для корпораций в «идеальный шторм». Выходом из текущего мирового кризиса для публичных компаний станет изменение прежних парадигм, а именно переход к одной из двух моделей корпоративного управления, формирующихся в 20-е гг. XXI в. (т.е. прямо на наших глазах): «патерналистской» — при реализации инерционного варианта и «трансформационной» — при оптимистическом сценарии социально-экономических изменений, развитии и применении лучших практик корпоративного управления и проактивной позиции корпоративных директоров публичных компаний и корпораций.

Далее с докладом на тему «Как трансформировать российскую модель корпоративного управления в современных условиях» выступил **Н. В. Старченко**, исполнительный директор, член правления СРО «Национальная ассоциация корпоративных директоров», член Коллегии Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, член СД АО «ГЦВ», член РК АО «Росгеология» и АО «Роскартография». Он констатировал, что вместе с кардинальным изменением в 2022 г. внешней среды трансформировались и цели деятельности российских компаний. В коммерческом секторе реакция на происходящие процессы оказалась в целом своевременной и адекватной. В сфере корпоративного управления она проявилась в более активном участии советов директоров и акционеров в работе корпораций, а также

усилении их контрольных функций. В то же время в государственном секторе наблюдается отставание реакции на изменения и сложности с формулированием ключевых целей развития в новых условиях. С точки зрения докладчика трансформация корпоративного управления должна в первую очередь проходить посредством наделения советов директоров реальными контрольными полномочиями и приведения действующего нормативно-правового регулирования в соответствие с существующей структурой собственности, в том числе через введение в законодательство понятия «государственное акционерное общество» и правил управления таким субъектом хозяйственной деятельности.

Далее слово было предоставлено **О. Р. Федорову**, члену Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, независимому директору, члену совета директоров ПАО «Россети Северо-Запад». В своем выступлении «О культуре корпоративного управления во время новой реальности» он обратил внимание на обострение актуальности указанной в тематике на фоне «выживания» неэффективных бизнес-моделей в 90-е гг. XX в. Ответом на тот вызов стал разворот в сторону инвесторов за счет повышения уровня корпоративной культуры. Выступающий отметил, что в настоящее время экономическая система Российской Федерации, несмотря на испытываемое давление, требует именно нового качества корпоративной культуры в целях обеспечения компаниям доступа к капиталу, а также вложения капитала внутренними инвесторами в отрасли экономики внутри страны. В этом контексте ключ к повышению корпоративной эффективности заключается именно в качестве корпоративного управления, его целеполагании, активном применении его инструментов и лучших практик в новой реальности.

В докладе на тему «Изменения в корпоративном управлении: последние тенденции» **И. Н. Репин**, заместитель исполнительного директора «Ассоциации профессиональных инвесторов», член Коллегии Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, член Наблюдательного совета ПАО Банк «ВТБ», член Консультационного совета акционеров ПАО Банк «ВТБ», поддержал идею активного использования инструментов и механизмов корпоративного управления в работе с внутренними инвесторами. Он подчер-

кнул необходимость повышения эффективности взаимодействия с российскими акционерами (особенно с физическими лицами), остановился на вопросах преемственности и качественного состава советов директоров, а также предложил вернуться к очному формату проведения общих собраний акционеров (по крайней мере, для крупных публичных акционерных обществ с большим числом держателей акций) в целях развития коммуникаций и роста доверия между ними и менеджментом крупнейших российских акционерных обществ, а также дисциплинирования последнего.

А. С. Юхно, к. ю. н., член Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, заместитель председателя Общественного совета при Росимуществе, в своем выступлении на тему «Развитие российской практики корпоративного управления в новых условиях» отметил, что в условиях новой реальности кардинальным образом меняются традиционные подходы к управлению бизнесом. Предлагаемые решения возникающих задач должны быть экономически обоснованы и использованы для повышения эффективности деятельности корпоративных структур. Учитывая, что постепенно компании адаптируются к новым условиям и «правилам игры», приоритеты в деятельности советов директоров начнут смещаться в сторону устойчивого развития организации за счет стратегического. Выступающий изложил свою позицию по совершенствованию российской практики корпоративного управления: выделил шесть измерений, способствующих достижению корпоративными структурами целей их устойчивого развития в новых условиях; поставил вопрос об обеспечении соответствия повестки дня заседаний совета директоров происходящим изменениям в части бизнес-стратегии, повышения конкурентоспособности организации и перехода на новый технологический уклад; отметил необходимость пересмотра практических инструментов анализа бизнес-среды, изменения подходов к ведению бизнеса и корпоративной культуры компаний. В качестве практических рекомендаций советам директоров было предложено выявить и расставить приоритеты компании с целью концентрации ресурсов на этих направлениях; переработать систему ключевых показателей эффективности с указанием их веса; рекомендовать менеджменту компании продол-

жить внедрять инновационные решения в бизнес-модель, сотрудничать с различными группами стейкхолдеров для реализации стратегических изменений.

В рамках дискуссии **С. В. Елисеев**, член Экспертного совета по корпоративному управлению Института экономики РАН обратил внимание на формирующуюся в новых условиях модель корпоративного управления, необходимость развития механизмов сдерживания в кризисных ситуациях, выделил основную текущую задачу совета директоров — создание менеджменту условий для быстрой переориентации. **И. И. Смотрицкая**, д.э.н., заведующая Центром исследования проблем государственного управления Института экономики РАН, член Коллегии Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, поддержала идею развития инструментов корпоративного управления для привлечения внутренних инвесторов, подчеркнула безотлагательность и срочность решения данной проблемы. В обсуждении приняли участие и другие члены Экспертного совета по корпоративному управлению ИЭ РАН, члены Национальной ассоциации корпоративных директоров и гости круглого стола **А. А. Гоголь**, **Г. Ю. Солдатов**, **М. В. Шарацкий**.

Доклады и выступления известных представителей научного и профессионального сообществ стали основой активной дискуссии между участниками мероприятия, которая затронула широкий круг вопросов в области корпоративного управления, в том числе раскрытия корпоративной информации, моделей корпоративного управления, роли стейкхолдеров

и необходимости поддержания устойчивости бизнеса в современных условиях, его «выживаемости» в условиях санкций и закрытия для российских акционерных обществ западных рынков капитала. Участники круглого стола также отметили усиление роли государства и рост его влияния на трансформационные процессы изменения модели корпоративного управления российских компаний.

В заключение **А. А. Воронин** и **И. Ю. Беляева**, подводя итоги заседания, выразили благодарность докладчикам, партнерам, соорганизаторам и всем присутствующим.

***И. Ю. Беляева**, д.э.н., профессор, член Экспертного совета по корпоративному управлению Института экономики РАН, научный руководитель департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации*

***А. А. Воронин**, к.э.н., председатель Экспертного совета по проблемам корпоративного управления компаниями с государственным участием Института экономики РАН, ведущий научный сотрудник Центра исследования проблем государственного управления Института экономики РАН*

***А. С. Юхно**, к.ю.н., член Экспертного совета по проблемам корпоративного управления компаниями с государственным участием Института экономики РАН, заместитель председателя Общественного совета при Росимущество*

Содержание журнала «Управленческие науки» за 2022 год

№ 1

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ В УПРАВЛЕНИИ

Чернов В.А.

Информационно-аналитическая подготовка решений, встраиваемых в алгоритмы цифрового управления. 6

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Yukhno A.S.

Board of Directors and ICT Governance: A New Paradigm for Corporate Relations 17

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Пласкова Н.С.

Совершенствование методического инструментария бизнес-анализа эффективности деятельности предприятия 32

Донецкова О.Ю.

Внедрение ESG-принципов в банковский бизнес 42

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Гаврилин Е.В., Гаврилин А.Е.

Направления и способы управления процессом сокращения объектов незавершенного строительства в промышленности 56

Витовски С.Л., Гуторова И.И.

Совершенствование системы управления ресторанным бизнесом в Республике Беларусь. 66

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Маршев В.И., Неизвестный С.И.

Развитие взглядов на компетентности управленцев в России: прошлое и настоящее 79

КОНГРЕССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ

XXII Международная конференция по Истории управленческой мысли и бизнеса «Развитие взглядов на управление хозяйством регионов в странах мира: история, современность» 96

№ 2

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ*Тополева Т.Н.*

Локализация производства: международный опыт и императивы России в условиях санкционного режима 6

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ*Костюхин Ю.Ю.*

Стратегическое управление российской металлургией в условиях вызовов и рисков 21

Михненко П.А.

Стохастический анализ динамики стратегического соответствия компании «Аэрофлот» 33

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ*Розанова Т.П.*

Антикризисные меры по снижению последствий влияния санкций на сферу туризма России 45

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ*Титов С.А., Титова Н.В.*

Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии 55

Цыгалов Ю.М., Яценко А.И.

Повышение эффективности деятельности компании при оптимизации вспомогательных бизнес-процессов 68

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ*Лунев А.П., Томашевская Ю.Н., Кошкаров А.В.*

Управление знаниями в системе высшего образования: теория и практика 86

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ*Курина Т.Н.*

Применение различных концепций маркетинга в стратегическом менеджменте 98

№ 3

ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ*Ковальчук Ю.А., Степнов И.М., Бикаленко М.С.*

Экосистемный подход к управлению взаимодействием экономических агентов в промышленности 6

Михненко О.Е., Салин В.Н.

Управленческий учет: что подлежит цифровой трансформации? 24

Нафиков Р.Г.

**Цифровизация банковской системы: риски и возможности
управления финансовыми активами 39**

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Абдикеев Н.М.

**Импортозамещение в высокотехнологичных отраслях
промышленности в условиях внешних санкций 53**

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Горошников Т.А.

**Особенности контекста отчета по устойчивому развитию
как отражение политики компании в отношении ESG-принципов 70**

Краснова В.В., Крамаренко А.А., Фоменко А.С.

**Стратегия развития вертикально интегрированных агропромышленных компаний
как инструмент ценообразования продовольственных товаров 82**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Еремин С.Г.

**Меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов в органах
публичной власти в Российской Федерации и зарубежных странах 99**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ординарцев И.И.

**Институциональные возможности развития опционных программ вознаграждения
высшего менеджмента в Российской Федерации 106**

Ильин П.А.

**Формирование управленческой модели оценки экономической защищенности интересов
личности 114**

№ 4

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Морева Е.Л., Оболенская Л.В.

**О возможностях повышения эффективности промышленной политики
в Арктической зоне РФ 6**

Симонов К.В., Буряченко А.О.

**Концепция многовекторной диверсификации российской
нефтегазовой компании: предпосылки, направления, возможности 20**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ*Беляев И.И., Побываев С.А., Сильвестров С.Н.***Взаимодействие органов публичной власти в сфере стратегического планирования 36****КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ***Славин Б.Б.***Современные формы гибких систем управления организациями в России 48****РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ***Трифонов Б.И.***Управление финансово-экономическими рисками
в российской системе здравоохранения 63***Пинская М.Р., Шаталов С.Д., Пономарева К.А.***Управление рисками при сокращении неформальной экономики (на примере Республики
Узбекистан). 76****ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ***Фаттахов Р.В., Строев П.В., Низамутдинов М.М., Пивоварова О.В., Ахметзянова М.И.***Геоинформационное моделирование для определения движения человеческого капитала 89****УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ***Гилева К.В.***Системное обеспечение условий достойного труда: анализ модели управления
на примере ОАО «РЖД». 103****КОНГРЕССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ***В.И. Маршев, В.Ф. Богачев, С.Е. Чернов***К вопросу о развитии взглядов на управление хозяйством регионов в странах мира 115***И.Ю. Беляева, А.А. Воронин, А.С. Южно***Развитие российской практики корпоративного управления: испытание на прочность
(обзор работы круглого стола «Развитие российской практики корпоративного управления:
испытание на прочность»). 129**