

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

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

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

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

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

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

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

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

## EDITOR-IN-CHIEF

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

## MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Управленческие науки /  
Management Sciences**

Том 13, № 2, 2023

Главный редактор:  
**Н.М. Абдикеев**Заведующий Редакцией  
научных журналов:  
**В.А. Шадрин**Выпускающий редактор:  
**А.М. Пересыпкина**Верстка:  
**С.М. Ветров**Корректор:  
**С.Ф. Михайлова**Переводчик:  
**И.А. Осипова**Референс-менеджер:  
**В.М. Алексеев****Адрес редакции:**  
125167, Москва,  
Ленинградский пр-т, 53,  
комн. 5.9**Телефон:** 8 (499) 553-10-84  
(вн. 10-84).  
E-mail: uprнауки@mail.ru**Отдел подписки:**  
тел./факс: 8 (499) 553-10-71  
(вн. 10-80),  
e-mail: sfmihajlova@fa.ru  
С.Ф. МихайловаПодписано в печать  
12.07.2023  
Формат 60 × 84 1/8  
Объем 15 п. л.  
Заказ № 773Отпечатано  
в отделе полиграфии  
Финансового университета  
(Москва,  
Ленинградский пр-т, 51)© Финансовый университет,  
2023Письменное согласие  
редакции при перепечатке  
материалов издания,  
а также ссылки при  
цитировании на журнал  
Управленческие науки /  
Management Sciences  
обязательны.**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ***Дмитриева М.А., Шедько Ю.Н.***Цифровые тренды в стратегическом управлении и существующие  
ИТ-риски** ..... 6*Tregub I.V., Butyrskiy A.F.***Macroeconomic Determinants of Accumulated M&A Transaction Values  
within the U.S. Market** ..... 16**УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ***Melnichuk M.V.***Emotional Intelligence as a Factor in the Development of the Intellectual  
Capital of the Organization** ..... 26*Zakhtser E.M.***Questioning as a tool in social adaptation and manipulation** ..... 36**ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ***Гаврилин Е.В., Гаврилин А.Е.***Роль и место имущества казны Российской Федерации  
и государственной казны субъектов в сфере управления  
государственным сектором экономики как в регионах,  
так и в стране в целом.** ..... 46*Шибилева О.В., Паршуткина В.В.***Совершенствование контроля в цифровой среде в области  
государственного управления на примере Республики Мордовия** .... 57**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ***Петрова Е.А., Томашевская Ю.Н.***Переосмысление роли университетов в развитии кластеров** ..... 70**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ***Кутявин Д.В.***Продуктовый подход к формированию человеческого капитала  
предпринимательских организаций** ..... 81*Цой Г., Кочеткова Д.Д.***Кросс-культурный анализ управленческих и культурных ценностей  
России и Китая** ..... 96**ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ***Салин В.Н., Ситникова О.Ю., Третьякова О.Г., Шпаковская Е.П.***Анализ и управление инвестициями.** ..... 109

**STRATEGIC MANAGEMENT***Dmitrieva M.A., Shedko Yu.N.***Digital Trends in Strategic Management and Existing IT-Risks . . . . . 6***Tregub I.V., Butyrskiy A.F.***Macroeconomic Determinants of Accumulated M&A Transaction Values within the U.S. Market . . . . . 16****KNOWLEDGE MANAGEMENT***Melnichuk M.V.***Emotional Intelligence as a Factor in the Development of the Intellectual Capital of the Organization. . . . . 26***Zakhtser E.M.***Questioning as a tool in social adaptation and manipulation . . . . . 36****STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT***Gavrilin E.V., Gavrilin A.E.***The Role and Place of the Property of the Treasury of the Russian Federation and the State Treasury of the Subjects in the Management of the Public Sector of the Economy Both in the Regions and in the Country as a Whole . . . . . 46***Shibileva O.V., Parshutkina V.V.***Improving Control in the Digital Environment in the Field of Public Administration on the Example of the Republic of Mordovia. . . . . 57****THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT***Petrova E.A., Tomashevskaya Yu.N.***Rethinking the Role of Universities in the Development of Clusters . . . . 70****PERSONNEL MANAGEMENT***Kutyavin D.V.***A Product-based Approach to the Formation of Human Capital in Entrepreneurial Organizations. . . . . 81***Choi K., Kochetkova D.D.***Cross-Cultural analysis of Managerial and Cultural Values in Russia and China . . . . . 96****FINANCIAL MANAGEMENT***Salin V.N., Sitnikova O. Yu., Tret'yakova O.G., Shpakovskaya E.P.***Investment Analysis and Management . . . . . 109****Management Sciences**

Vol. 13, No. 2, 2023

Editor-in-Chief:  
**N.M. Abdikeev**Head of Scientific Journals  
Editorial Department:  
**V.A. Shadrin**Managing Editor:  
**A.M. Peresyphina**Design, make up:  
**S.M. Vetrov**Proofreader:  
**S.F. Mikhaylova**Translator:  
**I.A. Osipova**Reference Manager:  
**V.M. Alekseev****Editorial office address:**  
125167, 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  
12.07.2023  
Format 60 × 84 1/8  
Length 15 p. s.  
Order № 773Printed in the Publishing  
House of the Financial  
University  
(51, Leningradsky prospect,  
Moscow)© **Financial University, 2023**Editorial body written  
consent for edition  
materials reprinting  
as well as quotation  
references to the journal  
"Managerial Sciences"  
are binding.

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-6-15

УДК 338.4(045)

JEL E6, H11, L51, O1, Q43, Q48

## Цифровые тренды в стратегическом управлении и существующие ИТ-риски

М.А. Дмитриева<sup>а</sup>, Ю.Н. Шедько<sup>б</sup><sup>а</sup> Министерство энергетики Российской Федерации, Москва, Россия;<sup>б</sup> Финансовый университет, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

**Целью** исследования является изучение существующих проблем стратегического планирования и управления в условиях цифровой трансформации. Авторами рассмотрены теоретические и нормативно-правовые основы стратегического управления, описан подход к управлению на основе больших данных, рассмотрены основные цифровые тренды, а также обоснована потребность в цифровом развитии государственного управления. Большое внимание уделено вопросам обеспечения информационной безопасности с учетом геополитических реалий и необходимости управления ИТ-рисками в условиях текущих изменений. **Методами** исследования являются контент-анализ нормативно-правовых актов, сравнительный анализ и синтез полученной информации. **Практическая значимость** результатов заключается в теоретическом обосновании необходимости государственного регулирования стратегическим развитием с целью минимизации ИТ-рисков в условиях цифровых технологических изменений, а также нарастающего влияния цифровых технологий.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация; цифровая экономика; цифровое государственное управление; стратегическое развитие; технология больших данных; платформенный подход к управлению; управление на основе данных; информационная безопасность; управление ИТ-рисками

**Для цитирования:** Дмитриева М.А., Шедько Ю.Н. Цифровые тренды в стратегическом управлении и существующие ИТ-риски. *Управленческие науки*. 2023;13(2):6-15. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-6-15

## Digital Trends in Strategic Management and Existing IT-Risks

M.A. Dmitrieva<sup>a</sup>, Yu.N. Shedko<sup>b</sup><sup>a</sup> Ministry of Energy of the Russian Federation, Moscow, Russia;<sup>b</sup> Financial University, Moscow, Russia

### ABSTRACT

**The aim** of the study is to examine the existing problems of strategic planning and management in the context of digital transformation. The authors reviewed the theoretical and legal foundations of strategic management, described the approach to management based on big data, considered the main digital trends, and justified the need for digital development of public administration. Much attention is paid to the issues of information security, taking into account geopolitical realities and the need to manage IT risks in the context of current changes. The methods of research include the content analysis of regulatory legal acts, comparative analysis and synthesis of the information obtained. The practical significance of the results lies in the theoretical justification of the need for state regulation of strategic development in order to minimize IT risks in the context of digital technological change, as well as the growing influence of digital technology.

**Keywords:** digital transformation; digital economy; digital public administration; strategic development; big data technology; platform approach to management; data-based management; information security; IT risk management

**For citation:** Dmitrieva M.A., Shedko Y.N. Digital trends in strategic management and existing IT-risks. *Management sciences*. 2023;13(2):6-15. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-6-15



## ВВЕДЕНИЕ

Современные экономические и социальные реалии заставляют государство гибко реагировать на различные рода изменения, а также активно использовать инновационные методы, внедряя их в процесс государственного и муниципального управления. Ценность и значимость цифровых технологий и подхода к управлению через анализ больших данных (от англ. Big Data) заключается в возможности осуществления прогностической аналитики.

Государственное стратегическое управление — это комплексное понятие, охватывающее и затрагивающее все сферы общественной жизни в долгосрочной перспективе.

В соответствии с результатами проведенного авторами контент-анализа нормативно-правовой базы термин «стратегическое управление» встречается только в Федеральном законе от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>1</sup>, но концептуально он не раскрывается. Контекстно стратегическое управление можно определить, как комплекс мер, направленный на достижение стратегической цели развития и заключающийся в целеполагании, планировании и прогнозировании, а также осуществлении мероприятий, нацеленных на решение поставленных задач, и их контроле.

В России на сегодняшний день реализуются различные инструменты стратегического управления, но, как правило, все они относятся к нормотворческому процессу: национальные проекты, концепции долгосрочного социально-экономического развития, прогнозы и стратегии, целевые комплексные программы.

## ОСОБЕННОСТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ

Одно из наиболее значимых законодательных ограничений — отсутствие в каком-либо нормативно-правовом акте (НПА) российского законодательства правового закрепления не только термина «стратегическое управление», но и основных положений, раскрывающих это понятие, а также методологии по внедрению и реализации данного вида государственного управления и критериев

оценки осуществляемой деятельности. Поскольку в правовом поле присутствует только «стратегическое планирование», относительно отлажена процедура нормотворчества, а процесс непосредственной реализации стратегического управления не урегулирован. К подобного рода проблемам можно также отнести недостаточный учет существующих диспропорций социально-экономического развития регионов (и ограниченное внимание к ним), что оказывает влияние на качество реализации федеральной стратегии, поскольку на начальном этапе положения регионов разнятся, и сложно выстроить единую и, самое главное, равномерную политику модернизации. Также к вопросам, связанным с нормативно-правовой базой, относится отсутствие взаимодействия федерального центра и административно-территориальных образований на первом и втором этапах стратегического управления, а именно — на стадии планирования. В некоторых случаях в документах федерального и регионального уровня отсутствуют взаимосвязь и согласованность, и они не представляют собой целостную иерархическую систему управления.

## ВОПРОСЫ НЕОБХОДИМОГО ПОСТОЯННОГО МОНИТОРИНГА В СФЕРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В рамках реализации того или иного стратегического документа отсутствует прозрачность в действиях по исполнению региональной стратегии или программы; соответственно, тяжело зафиксировать момент, когда необходима корректировка и адаптация целевых показателей ввиду изменений в окружающей среде. Как правило, неспособность подстроиться под внешние условия становится одной из причин нереализованности или неэффективности некоторых стратегических документов. При этом наблюдается определенная тенденция: ввиду отсутствия возможности постоянного мониторинга и контроля существующие стратегии и программы не выполняются, а по истечении срока их реализации создаются новые.

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

На сегодняшний день из-за недостаточно разработанной и четко структурированной методологии составления стратегических документов на

<sup>1</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 12.02.2021).

региональном уровне нет единого «шаблона» их оформления — они могут кардинально отличаться друг от друга как по объему, так и наполнению, раскрытию основных положений. Стандартизованная модель могла бы способствовать более эффективному стратегическому управлению за счет наличия определенных критериев оценки и прозрачности отчетов. В области разработки стратегий наблюдается абсолютная разрозненность, что из-за отсутствия унифицированной структуры документа (например, перечня разделов и ряда обязательных для указания пунктов) мешает равномерному и постепенно процессу модернизации страны. Более того, иногда стирается граница понимания, что представляет собой стратегическое планирование. В силу отсутствия определенной методологии существует риск подмены понятий и перехода к оперативной деятельности, а не стратегическому управлению.

В некоторых субъектах на этапе анализа существующего социально-экономического положения отмечается недостаточный уровень проведенной аналитики макроэкономических показателей, вследствие чего искажается понимание текущего уровня развития, осложняется выстраивание правильной системы причинно-следственных связей и определение конкретных количественных целевых показателей. Наличие лишь качественных факторов «размывает» границы исполнения и осложняет мониторинг и оценку эффективности.

На основании анализа зарубежного опыта можно сформулировать некоторые рекомендации по совершенствованию стратегического подхода к государственному управлению в Российской Федерации, как:

### **1. Включение стейкхолдеров в стратегическое планирование и управление**

В данном случае за основу может быть взят опыт США по осуществлению частного или экспертного проектного и бюджетного инициирования. Форма обратной связи гражданского общества способна повысить эффективность государственного управления, поскольку внимание будет обращено непосредственно к наиболее значимым проектам. В России — стране с низким (по сравнению с европейскими государствами) уровнем гражданской активности — данная рекомендация будет серьезным вызовом не только для правительственных структур, но и для бизнес-сообщества.

### **2. Согласование циклов бюджетирования и стратегического планирования**

К сожалению, в Российской Федерации, как и в ряде других государств, отсутствует синхронизация между документами стратегического управления и региональными. Примером может послужить утративший силу в 2020 г. Указ Президента от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года»<sup>2</sup>, который на момент обнародования не был согласован и увязан с существующими государственными программами, приоритетными проектами, текущим положением регионов и т.д. Соответственно, значительная часть усилий была направлена на синхронизацию нового НПА и уже существующих документов стратегического управления.

### **3. Развитие стратегического аудита**

Интересен опыт Сингапура в реализации независимой экспертной оценки при стратегическом планировании. Постоянный мониторинг процессов и оценка результатов как стратегического управления, так и оперативной деятельности, увеличивает эффективность первого, а также повышает ответственность государственного аппарата перед обществом. Участие большего количества независимых экспертов из разных сфер деятельности при стратегическом планировании также способно повысить уровень гражданской активности.

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Согласно теории Й. Шумпетера ключевым аспектом экономического развития является внедрение инноваций [1]. На практике в государственном управлении это возможно реализовать посредством оптимизации существующих бизнес-процессов, автоматизации повторяющихся действий (например, использование типовых ответов на обращение граждан), а также путем внедрения цифровых технологий в производственные процессы разных отраслей экономики. Более того, цифровая трансформация может стать одним из инструментов решения существующих проблем стратегического управления, поскольку способст-

<sup>2</sup> О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года: указ Президента РФ от 07.05.2017 № 204 (утратил силу). — Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474). URL: <https://bazanpa.ru/prezident-rf-ukaz-n204-ot07052018-h4039057/>



вует повышению прозрачности на разных уровнях, а также привлечению граждан (посредством обратной связи, оценки результативности, участия в слушаниях и голосованиях и т.д.).

«Цифровая трансформация», «цифровая экономика» — словосочетания, которые постоянно звучат в выступлениях руководства страны, новостях, содержатся в материалах СМИ, в документах различного уровня. Кроме того, общество на себе ощущает переход к цифровой индустрии 4.0, ежедневно используя смартфоны, гаджеты и другие цифровые продукты, способствующие оптимизации и упрощению некоторых действий, способов связи и доступа к информации.

Подходы к цифровой экономике в научной литературе неоднозначны; существует множество точек зрения различных исследователей. Сам термин «цифровая экономика» неразрывно связан с понятием «четвертая промышленная революция» или «индустрия 4.0», впервые появившемся не так давно.

Фундаментальные положения цифровой экономики были сформулированы в работах таких ученых, как Д. Тапскотт [2], Х. Донг [3], Н. Негропonte [4], Х. Кагерман [5], которые рассматривали различные технологические аспекты и последствия развития цифровых технологий, приведшие к становлению «цифрового общества». Щербаков А.Г. [6], Валиева О.В. [7], Иванов В.В. [8] подчеркивают то, что в цифровом развитии центральное место занимает инновационная деятельность и ИТ-индустрия.

Также существуют труды современных отечественных научных деятелей, затрагивающих более узкие области. Так, С.А. Измалкова, Т.А. Головина [9] рассматривают значимость и объясняют рациональность работы с большими данными, подчеркивая их актуальность и роль при принятии управленческих решений. С точки зрения микроэкономического подхода Васант Дхар [10], например, охарактеризовал Big Data как центральную проблему цифровой экономики, а Билл Гейтс [11] говорил о неограниченных возможностях обеспечения высокой прибыльности бизнеса за счет достижений цифровизации.

Единого подхода к пониманию значения термина «цифровая экономика» на сегодняшний день не существует, поскольку его впервые использовали лишь в 1995 г. в Массачусетском университете, чтобы описать, как изменится экономика при повсеместном внедрении информационно-коммуникационных технологий. Поэтому концепция цифрового раз-

вития является достаточно молодой, но перспективной. Более развернутое определение в 2016 г. предложил Всемирный банк, который определил **цифровую экономику** как новый этап развития, появившуюся в результате четвертой промышленной революции. Указанный экономический уклад базируется на преобладании интеллектуальной собственности, знаниях и цифровых технологиях, при этом формирует у населения абсолютно новые навыки и открывает неизвестные ранее возможности для развития общества, частного и государственного секторов.

В том же 2016 г. президент России В.В. Путин в послании Федеральному Собранию назвал цифровую экономику «экономикой нового технологического поколения»<sup>3</sup>, а в 2017 г. на ПМЭФ обозначил ключевые направления, которые важно развивать в нашей стране, чтобы иметь преимущество в рамках в том числе и цифровой экономики<sup>4</sup>. Уже в 2019 г. переход к ней был обозначен как одно из основных направлений стратегического развития России до 2025 г. Государственные программы<sup>5</sup> и федеральные проекты содержат упоминания о необходимости внедрения сквозных технологий и других цифровых решений в таких отраслях, как экономика, образование и здравоохранение для обеспечения устойчивого развития Российской Федерации.

Указом Президента Российской Федерации определены задачи прежде всего по созданию необходимой и доступной для организаций и домохозяйств устойчивой и преимущественно безопасной инфраструктуры для беспрепятственной работы с большим объемом данных (оборот, хранение и обработка)<sup>6</sup>. Также в Указе содержится установка на приоритетное использование отечественного специализированного программного обеспечения государственными и региональными органа-

<sup>3</sup> Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 01.12.2016. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207978/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207978/) (дата обращения: 20.10.2022).

<sup>4</sup> Пленарное заседание Петербургского международного экономического форума. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/54667> (дата обращения: 20.10.2022).

<sup>5</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57425> (дата обращения: 20.10.2022).

<sup>6</sup> Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года». URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения: 20.10.2022).

ми, что становится все более актуальным, в том числе в связи с обостряющейся геополитической ситуацией. Учитывая разные уровни социально-экономического и цифрового развития регионов РФ, важно определить в качестве первостепенной задачи обеспечение для них (а в особенности — для социально-значимых объектов) равного широкополосного доступа к сети Интернет.

Проблема внедрения цифровых технологий и всеобщий тренд на переход к цифровому государственному управлению носят стратегический характер ввиду того, что подразумевают создание основы на долгосрочную перспективу в рамках перехода на новый экономический уклад. Использование цифровых продуктов и решений считается инновационным подходом к развитию, без которого, к сожалению, невозможно построение конкурентоспособной экономики. Его следует рассматривать как один из инструментов снижения дифференциации субъектов РФ.

Цифровая экономика характеризуется не только материальными цифровыми продуктами. Одним из ее направлений является модернизация систем отношений — как социально-экономических, так и культурных. Все текущие бизнес-процессы пересматриваются и анализируются на предмет необходимости оптимизации, в том числе и относящиеся к государственному управлению. Основная цель цифровой трансформации в данной сфере — создание клиентоориентированного цифрового правительства [через упрощение процедур получения государственных услуг, снижение административных барьеров и уменьшение дистанции между государством и обществом, привлечение бизнеса посредством консалтинговых услуг к процессам государственного управления (например, разработка и внедрение цифровых платформ, а также их обслуживание может делегироваться частным информационным компаниям)].

### ПЛАТФОРМЕННЫЙ ПОДХОД УПРАВЛЕНИЯ

Всеобщим трендом в системе цифровизации государственного управления является формирование платформенной модели, позволяющей повысить эффективность управления за счет создания необходимой комплексной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры для межведомственного взаимодействия и ускоренного предоставления услуг. Такие решения позволяют

автоматизировать процесс сбора и обработки статистической отчетности и ускоряют процедуру ее передачи в другие отраслевые ведомственные структуры, способствуют снижению нагрузки на персонал, тем самым повышая производительность труда в органе государственной власти и уровень его эффективности в системе государственного управления.

Цифровые платформы как одна из форм взаимодействия участников и/или субъектов управления направлены на минимизацию разных видов затрат. В сфере государственного управления уже заметен постепенный переход к платформенным решениям, к которым можно отнести Единый портал государственных услуг, Портал «Работа России» (разработанный Федеральной службой по труду и занятости), Портал государственной службы и управленческих кадров, Единая медицинская информационно-аналитическая система и др.

Наиболее правильным примером, подходящим под описание цифровой платформы, является государственная информационная система государственных закупок, поскольку помимо сбора и обработки данных она позволяет сделать выбор в пользу наиболее конкурентоспособного решения, при этом осуществляя контрольные функции на всех этапах проведения конкурсных и закупочных процедур. В данном случае цифровизация не только снижает издержки, но и уменьшает влияние на ход проведения закупки субъективных факторов (человеческий фактор).

### ЦИФРОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ И БУДУЩЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

В настоящее время в результате четвертой промышленной революции все более значимыми становятся большие данные и методы работы с ними. Связано это с потребностью в анализе значительного потока неструктурированной информации при выстраивании грамотного и эффективного стратегического планирования и управления. Big Data важны как на этапах целеполагания, так и формирования сквозного управления при выработке единой государственной политики; также значимым является мониторинг реализации и оценки результатов. Управление на основе данных позволит:

- выработать объективные меры по поддержке и ускорению темпов экономического развития, представляя в автоматизированном режиме конструктивные решения;

- на национальном уровне сформировать в будущем единый вектор стратегического развития с учетом региональной специфики, исключив человеческий фактор при анализе и составлении сценариев.

На зрелой стадии развития указанного процесса используются автоматизированные платформенные решения по маршрутизации данных и их аккумуляции в виде экспертно-аналитических материалов с приведенными и сведенными в единую форму результатами их обработки.

Внедрение методов и инструментов работы с Big Data является одним из направлений такого стратегического документа, как национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», включающую, в частности, следующие федеральные проекты: «Цифровое государственное управление» (касается использования Big Data для более быстрого и точного реагирования на любые социальные изменения с целью повышения эффективности государственных решений), «Цифровые технологии» (предполагает применение технологии работы с Big Data для развития аналитических подходов на всех уровнях власти). Процесс внедрения больших данных затрагивается не только в федеральных и национальных, но и в региональных стратегических проектах.

Что касается зарубежного опыта управления на основе больших данных, то можно выделить систему, созданную для устранения последствий чрезвычайных ситуаций (например, США и Австралии). Государственные органы используют информацию с различных камер видеонаблюдения, обрабатывая при этом большой поток неструктурированных (или частично структурированных) данных, что помогает при оперативном установлении источника ЧС или нарушителя, а также способствует осуществлению превентивных мер для минимизации дальнейшего риска.

Также положительным примером может послужить то, как Big Data аналитика активно используется в муниципальном управлении в Чикаго: сенсорные датчики, расположенные на улицах города, в режиме онлайн записывают и анализируют данные об экологическом состоянии окружающей среды, обрабатывая их на основании определенных показателей, преобразуя в «аналитические материалы»: уровень шума, концентрация углекислого газа, скорость ветра. Помимо этого, отслеживанию и анализу подвергаются потоки пешеходов, пере-

мещение смартфонов граждан, что, в свою очередь, помогает синхронизировать информацию о заторах на дорогах и режимах работы светофоров.

Активно функционируют на основе больших данных и различные системы, представляющие сведения по разным направлениям на международном уровне. В качестве примера можно привести платформу «Green Button», разработанную в США для контроля за потреблением ресурсов и управления этим процессом, которая действует на основе данных умных счетчиков и предлагает аналитическую справку об уровне и эффективности потребления энерго- и ряда других коммунальных ресурсов, а также формирует предложения для снижения и оптимизации их затрат.

На базе проведенного анализа зарубежного опыта государственного управления на основе данных можно сделать вывод, что это направление позволяет осуществить переход к превентивной политике и аналитике на основе точных автоматизированных прогнозов, а также может быть полезно в рамках предоставления государственных услуг за счет превентивности. На сегодняшний день процедура оказания услуг заключается в заполнении гражданином заявления, рассмотрении его органами государственной власти, одобрении или отказе, внесении данных во все соответствующие информационные системы каждого из заинтересованных органов государственной власти и получении результата. При государственном управлении на основе данных необходимость в заполнении заявления и его межведомственной маршрутизации отпадает, и услуга предоставляется на основе непрерывно актуализируемой в единой Национальной системе управления информации преимущественно в виде реестровой записи.

К сожалению, сегодняшний уровень готовности перехода к управлению на основе данных зависит в том числе и от профессионального уровня соответствующих специалистов, который далек от совершенства. В настоящее время существует несколько программ подготовки и повышения квалификации государственных служащих в рамках данного направления, например, платформа Центра подготовки руководителей и команд цифровой трансформации РАНХиГС.

В связи с осложнением геополитической ситуации мы, возможно, вновь столкнемся с такой проблемой, как «кадровый голод», что вызвано «утечкой» квалифицированных кадров. Об этом



можно говорить, опираясь на статистические данные о выехавших за рубеж молодых людях, преимущественную долю которых составляют специалисты ИТ-сферы. В качестве одной из причин называется востребованность профессионалов данной отрасли в европейских странах, ставящих во главу развития инновации и цифровые технологии. В данном случае крайне важно обеспечивать формирование грамотной государственной политики в сфере кадрового обеспечения за счет повышения интереса к подобным специальностям посредством стимулирующих выплат, формирований привилегий и социальных гарантий.

### ИТ-РИСКИ: ПРИЧИНЫ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ СНИЖЕНИЯ ВЕРОЯТНОСТИ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

В связи с ускоренным внедрением цифровых технологий и продуктов все больший интерес представляет вопрос ИТ-рисков и их предотвращения. Согласно ГОСТ Р ИСО 31000 риск — это влияние неопределенности на цели<sup>7</sup>. Исходя из этого, будем считать, что ИТ-риск — это влияние неопределенности, связанной с использованием информационных технологий, на цели организации.

Причиной основного ИТ-риска служит утечка конфиденциальных данных и последующее их использование в корыстных целях, и он может возникнуть из-за:

- **отсутствия базовой защиты электронной почты.** В большинстве органах государственной власти не применяются специализированные средства для анализа и фильтрации входящей в электронном виде корреспонденции, что позволяет без труда направить в сетевую папку вредоносный файл и получить необходимые данные;

- **отсутствия своевременного обновления оборудования.** Из-за того, что инфраструктура остается без обновления долгие годы, формируются серьезные системные уязвимости:

- **отсутствия защищенных соединений.** По этой причине данные не зашифруются, и существует возможность их перехвата в любой точке;

- **некорректного процесса работы с подрядчиками, частой сменяемости исполнителей по части обеспечения информационной безопасности;**

- **человеческого фактора,** выражающегося в отсутствии осведомленности в вопросах кибергигиены и безопасности.

Ввиду большого количества ИТ-рисков и постоянного развития информационных технологий важными элементами в информационной безопасности являются как вопросы ликвидации последствий наступления подобных рисков и их влияния на деятельность госоргана, их минимизация, так и превентивный аудит слабых стороны и уязвимости, т.е. управление рисками. Цель этого процесса можно определить как *повышение уровня безопасности ИТ-систем,* специализирующихся на хранении, обработке и передаче информации, *привлечении достаточного объема финансирования и снижении сроков использования систем и оборудования* (или увеличении количества проверок степени их износа).

Для того чтобы сформировать рекомендации и предложить возможные шаги по управлению рисками, необходимо оценить ограничения, препятствующие их снижению: временные (например, время на обновление серверов и рабочих станций) и физические (количество сотрудников, привлеченных к данной деятельности, — чем больше задействовано людей, тем быстрее можно провести инвентаризацию и ручное обновление систем).

Финансовые ограничения связаны с обеспечением оплаты труда оптимального количества работников, занятых вопросами информационной безопасности госоргана, а также со своевременной покупкой оборудования (взамен вышедшего из строя) и обеспечением его эффективной эксплуатации посредством мониторинга изнашивания систем.

Технические и эксплуатационные ограничения также не всегда обусловлены только возможностью применения и доступностью всех необходимых компонентов, обеспечивающих информационную безопасность. Иногда в целях экономии денежных средств допускается пренебрежение важными составляющими сети, обеспечивающими безопасность передачи данных, и/или не создаются защищенные каналы связи.

Культурные и этические ограничения можно объяснить разными представлениями о доступности информации и необходимости ее защиты, а также готовностью самих государственных гражданских

<sup>7</sup> ГОСТ Р ИСО 31000–2019. Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Принципы и руководство». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125> (дата обращения: 20.10.2022).

служащих руководствоваться в каждодневной рутине принципами информационной безопасности и личной «кибергигиены».

Юридические ограничения обусловлены недавним появлением цифровой экономики и недостаточно объективной оценкой ее значимости для государственного управления и развития; отсутствием закрепления в нормативно-правовой базе связанных с ней понятий, правил использования и управления ее конкретными проявлениями; отсутствием наступления ответственности за допущение состоявшихся угроз кибербезопасности и утечки данных и т.п.

Процесс успешной минимизации ИТ-рисков должен быть непрерывным, поэтому их оценку, а также обновление планов и стратегий управления рисками следует проводить с определенной периодичностью, например поквартально. Но первостепенным должен стать анализ основных бизнес-процессов для выявления наиболее уязвимых точек в текущей деятельности того или иного госоргана. Бизнес-процессы — это любые операции внутри организации, помогающие решать текущие задачи [12], и их оптимизация предполагает усовершенствование деятельности для сокращения времени на выполнение операции (например, ответ на обращение гражданина), повышение удовлетворенности граждан предоставляемыми услугами, повышение внутренней прозрачности деятельности организации, усиление контроля за информацией и данными. Без абсолютного понимания текущей ситуации качественная оптимизация работы невозможна.

Далее необходимо выявить имеющиеся риски и тщательно продумать их классификацию для упорядочения и автоматизации процесса их идентификации. Также регулярная фиксация возникающих в ИТ-деятельности риск-событий (реализованных рисков) позволяет максимально точно определять болевые точки, требующие особого внимания. Учитывая события в прошлом, можно строить более точные прогнозы их проявления в будущем и своевременно применять необходимые меры реагирования. Одним из решений по управлению классифицированными рисками будет создание типологии противодействия возникающим угрозам и рисковому событиям. При этом также стоит уделить внимание порядку действий при форс-мажорных обстоятельствах, распространив его среди сотрудников организации.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В данной статье авторами рассмотрены вопросы мировых трендов цифровой трансформации государственного управления и связанные с ними ИТ-риски. Описаны виды последних, относящихся к государственному сектору.

В процессе исследования авторы пришли к выводу, что одними из основных способов минимизации ИТ-рисков является своевременное обновление оборудования и систем, должное внимание и современный уровень информационной безопасности государственного сектора.

В текущей геополитической обстановке усиливающегося санкционного давления насущными становятся проблемы импортозамещения с целью обеспечения информационной безопасности, что преимущественно относится к объектам критической информационной инфраструктуры. С появлением Указа Президента РФ «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации»<sup>8</sup> актуальность приобрела тема отечественных разработок в сфере информационных технологий и программного обеспечения, которых, к сожалению, на сегодняшний день крайне мало, что также может явиться причиной ИТ-рисков. Одна из ключевых проблем заключается в отсутствии у отечественных ИТ-компаний стремления и возможностей для создания программно-аппаратных комплексов (и их компонентов), способных полноценно заменить зарубежные аналоги, не навредив деятельности организации и/или органов государственной власти.

Практическая значимость результатов заключается в теоретическом обосновании необходимости государственного регулирования с целью минимизации ИТ-рисков в условиях цифровых технологических изменений, а также нарастающего влияния цифровых технологий на стратегическое управление. Выдвинутые по результатам анализа рекомендации могут быть полезны при совершенствовании системы управления стратегическим планированием.

<sup>8</sup> Указ Президента РФ от 30.03.2022 № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47688> (дата обращения: 20.10.2022).



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

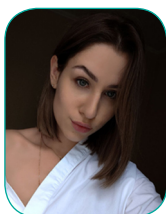
1. Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. Пер. с нем. М.: Прогресс; 1982. 455 с.
2. Tapscott D. The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence. New York, NY: McGraw-Hill; 1995. 368 p.
3. Dong H., Hussain F.K., Chang E. An integrative view of the concept of digital ecosystem. In: Proc. Int. conf. on networking and services (ICNS '07). (Athens, June 19–25, 2007). Piscataway, NJ: IEEE; 2007:42–44. DOI: 10.1109/ICNS.2007.33
4. Negroponte N. Being digital. New York, NY: Vintage Books; 1996. 272 p.
5. Kagermann H., Lukas W.-D., Wahlster W. Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution. *VDI Nachrichten*. 2011;(13):2. URL: [https://www.dfki.de/fileadmin/user\\_upload/DFKI/Medien/News\\_Media/Presse/Presse-Highlights/vdinach2011a13-ind4.0-Internet-Dinge.pdf](https://www.dfki.de/fileadmin/user_upload/DFKI/Medien/News_Media/Presse/Presse-Highlights/vdinach2011a13-ind4.0-Internet-Dinge.pdf)
6. Щербakov А.Г. Развитие организационно-экономического механизма функционирования высокотехнологических предприятий при внедрении цифровых технологий (на примере предприятий оборонно-промышленного комплекса России). Дис. ... канд. экон. наук. М.: ВНИИ «Центр»; 2019. 163 с.
7. Валиева О.В. Внутрикорпоративные институты и рутины: Власть структуры или структура власти. Литвинцева Г.П., Гулакова О.И., ред. Экономика Сибири в условиях глобальных вызовов XXI века: сб. ст. в 6 т. Т. 6: Традиции и новации в институциональном развитии регионов. Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН; 2018. 117 с.
8. Иванов В.В., Малинецкий Г.Г. Цифровая экономика: мифы, реальность, возможности. М.: Российская академия наук; 2017. 64 с.
9. Измалкова С.А., Головина Т.А. Использование глобальных технологий «Big Data» в управлении экономическими системами. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2015;(4–1):151–158.
10. Dhar V., Stein R. Seven methods for transforming corporate data into business intelligence. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.; 1996. 269 p.
11. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Пер. с англ. М.: Эксмо-Пресс; 2000. 480 с.
12. Завьялов А. Большой гайд по управлению бизнес-процессами: главное, что должен знать каждый менеджер. Skillbox Media. 12.07.2022. URL: <https://skillbox.ru/media/management/bolshoy-gayd-ob-upravlenii-biznesprotsessami-glavnoe-chto-dolzhen-znat-kazhdyy-menedzher/>

## REFERENCES

1. Schumpeter J.A. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmerge Gewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. München, Leipzig: Verlag von Duncker & Humblot, 1911. 369 p. (Russ. ed.: Schumpeter J. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: issledovanie predprinimatel'skoi pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla kon'yunktury. Moscow: Progress; 1982. 455 p.).
2. Tapscott D. The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence. New York, NY: McGraw-Hill; 1995. 368 p.
3. Dong H., Hussain F.K., Chang E. An integrative view of the concept of digital ecosystem. In: Proc. Int. conf. on networking and services (ICNS '07). (Athens, June 19–25, 2007). Piscataway, NJ: IEEE; 2007:42–44. DOI: 10.1109/ICNS.2007.33
4. Negroponte N. Being digital. New York, NY: Vintage Books; 1996. 272 p.
5. Kagermann H., Lukas W.-D., Wahlster W. Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution. *VDI Nachrichten*. 2011;(13):2. URL: [https://www.dfki.de/fileadmin/user\\_upload/DFKI/Medien/News\\_Media/Presse/Presse-Highlights/vdinach2011a13-ind4.0-Internet-Dinge.pdf](https://www.dfki.de/fileadmin/user_upload/DFKI/Medien/News_Media/Presse/Presse-Highlights/vdinach2011a13-ind4.0-Internet-Dinge.pdf)
6. Shcherbakov A.G. Development of the organizational and economic mechanism for the functioning of high-tech enterprises in the implementation of digital technologies (on the example of enterprises of the military-industrial complex of Russia). Cand. econ. sci. diss. Moscow: All-Russian Research Institute "Tsentr"; 2019. 163 p. (In Russ.).
7. Valieva O.V. Intra-corporate institutions and routines: Power of structure or structure of power. In: Litvintseva G.P., Gulakova O.I., eds. Economy of Siberia in the context of global challenges of the 21<sup>st</sup> century:

- Coll. pap. in 6 vols. Vol. 6: Traditions and innovations in the institutional development of regions. Novosibirsk: Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of RAS; 2018. 117 p. (In Russ.).
8. Ivanov V.V., Malinetskii G. G. Digital economy: Myths, reality, opportunities. Moscow: Russian Academy of Sciences; 2017. 64 p. (In Russ.).
  9. Izmalkova S.A., Golovina T.A. The use of the global technologies “Big Data” in management of economic systems. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki = News of the Tula State University. Economic and Legal Sciences*. 2015;(4–1):151–158. (In Russ.).
  10. Dhar V., Stein R. Seven methods for transforming corporate data into business intelligence. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.; 1996. 269 p.
  11. Gates B. Business @ the speed of thought: Using a digital nervous system. New York, NY: Warner Books, Inc.; 1999. 496 p. (Russ. ed.: Gates B. *Biznes so skorost'yu mysli*. Moscow: Eksmo-Press; 2000. 480 p.).
  12. Zav'yalov A. The big guide to business process management: The essentials every manager should know. Skillbox Media. Jul. 12, 2022. URL: <https://skillbox.ru/media/management/bolshoy-gayd-ob-upravlenii-biznesprotsessami-glavnoe-chto-dolzhen-znat-kazhdyy-manager/> (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Мария Александровна Дмитриева** — заместитель начальника отдела цифровой трансформации в ТЭК Департамента цифровой трансформации, Министерство энергетики Российской Федерации, студент-магистрант 2-го курса направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет, Москва, Россия  
**Maria A. Dmitrieva** — Deputy Head of the Digital Transformation Department in the Fuel and Energy Complex of the Digital Transformation Department, Ministry of Energy of the Russian Federation, 2nd year master's student in State and Municipal Management, Financial University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0009-0007-0216-6484>  
[dmr1309@yandex.ru](mailto:dmr1309@yandex.ru)



**Юрий Николаевич Шедько** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления факультета «Высшая школа управления» (ВШУ), Финансовый университет, Москва, Россия  
**Yurii N. Shedko** — Dr. Sci. (Econ), associate professor, Professor of State and Municipal Management Department, Higher School of Management (HSM), Financial University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-9179-3637>  
[ynshedko@mail.ru](mailto:ynshedko@mail.ru)

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

*Статья поступила в редакцию 25.01.2023; после рецензирования 20.03.2023; принята к публикации 05.06.2023.  
The article was submitted on 25.01.2023; revised on 20.03.2023 and accepted for publication on 05.06.2023.  
Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.  
The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## ORIGINAL PAPER



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-13-2-16-25  
УДК 51–77(045)  
JEL C50

## Macroeconomic Determinants of Accumulated M&A Transaction Values within the U.S. Market

I.V. Tregub, A.F. Butyrskiy  
Financial University, Moscow, Russia

### ABSTRACT

The corporate wisdom propounds mergers and acquisitions (M&A) as a notable strategy for extensive (non-organic) growth in the market and, as a result, gaining financial advantage and strategic superiority and ascendancy along the way. Hence, this instrument undeniably occupies the highest ranks of instruments for corporate management. Considering all aforementioned, the work object is to research to which extent the macroeconomic indicators have an effect on the annually aggregated volume of mergers and acquisitions, entered within the United States of America in the historical period of 1985–2021. The subject of the study is defined as U.S. mergers and acquisitions market. By employing the ordinary least square method of a multiple linear regression equation, it was determined that logarithmic GDP growth together with the discount rate had a significant positive effect on the explanation of the dependent variable, while the 10-year US Treasury bond yield had a negative relationship. Further, several statistical tests were conducted to ensure the authenticity of results obtained and potential for utilization of the model for the purpose of estimation forward values. The practical significance of the research is recognized as uncovering econometric model for the purpose of forecasting mergers and acquisitions volumes, resulting in effective corporate management decisions with regard to timing and market sentiment.

**Keywords:** mergers and acquisitions; macroeconomic determinants; econometric model; multiple regression; hypothesis testing; model construction

**For citation:** Tregub I.V., Butyrskiy A.F. Macroeconomic determinants of accumulated M&A transaction values within U.S. market. *Management Sciences*. 2023;13(2):16-25. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-13-2-16-25

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## Макроэкономические факторы, определяющие накопленную стоимость сделок М&А на рынке США

И.В. Трегуб, А.Ф. Бутырский  
Финансовый университет, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

Согласно корпоративной мудрости слияния и поглощения (М&А) являются известной стратегией для достижения экстенсивного (неорганического) роста на рынке и, как следствие, получения финансового преимущества и стратегического превосходства. Таким образом, эти методы, бесспорно, занимают одно из первых мест среди инструментов корпоративного управления. С учетом вышесказанного, **целью** работы является исследование того, в какой степени макроэкономические показатели влияют на годовой агрегированный объем слияний и поглощений, осуществленных в Соединенных Штатах Америки в исторический период 1985–2021 гг. Предмет исследования определен как рынок слияний и поглощений США. С помощью уравнения множественной линейной регрессии методом наименьших квадратов было определено, что логарифмированный рост ВВП вместе с учетной ставкой оказывает значительное положительное влияние на объяснение зависимой переменной, в то время как доходность 10-летних казначейских облигаций США имеет отрицательную связь. Кроме того, было проведено несколько статистических тестов, чтобы гарантировать достоверность полученных результатов и возможность использования модели для оценки форвардных значений. **Практическая значимость** исследования заключается в выявлении эконометрической модели для прогнозирования объемов слияний

© Tregub I.V., Butyrskiy A.F., 2023

и поглощений, позволяющей принимать эффективные корпоративные управленческие решения с учетом сроков и настроений рынка.

**Ключевые слова:** слияния и поглощения; макроэкономические детерминанты; эконометрическая модель; множественная регрессия; проверка гипотез; построение модели

**Для цитирования:** Трегуб И.В., Бутырский А.Ф. Макроэкономические факторы, определяющие накопленную стоимость сделок М&А на рынке США. *Управленческие науки*. 2023;13(2):16-25. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-13-2-16-25

## INTRODUCTION

Mergers and Acquisitions (M&A) are seen as a well-established device in reference to achievement of strategic objectives amidst multinational corporation executive management [1]. Considering the other options and techniques, this calibrated mechanism is highly rated for its strong potential to create the value for shareholders. For another, the decision-making process regarding M&A transactions is habitually referred to as interdisciplinary, due to application of knowledge, channeled from finance, accounting, law, management, and other fields involved. Besides, the macroeconomics is widely recognized to have a strong impact on an extensive range of corporate actions are built over financing costs, risk appetite, etc. Granted, it is apparently unlikely to omit that factor in mergers and acquisitions.

Provided facts underpin the utmost importance M&As plays in corporate finance. These circumstances presuppose the particular stimulus to investigate the macro-level drivers of these transactions. The future findings may provide deeper understanding of the processes, enable with sufficient accuracy forecast and estimate the level of dealings on the market. For the purpose of this research, the author restricts himself to the M&A market of the United States — one of the most sophisticated economies, with substantial track record of dealings and authentic statistical data.

## LITERATURE OVERVIEW

In several studies, the macroeconomic indicators are repeatedly reaffirmed as critical determinants for the aggregate M&A values. Article, authored by Ralph Nelson in 1959, is conventionally recognized as the groundbreaking work for this hypothesis, where he displayed the interconnection between activity level of mergers and acquisitions and stock market. Subsequently, scholars concur with these findings, narrowing down the focus to the relationship between the macroeconomic environment and M&A dealings [2].

To begin, researches frequently invoke aggregate commercial activity as another possible determinant for fluctuations in M&A volumes [3]. This concept is built on a foundation of ideas, produced by the envoys of economic prosperity theory. Corporations construe an increasing economic activity as the indication of right time to open up fresh opportunities. The over quarter century period of UK history firmly endorses one thesis, when the straight causation between M&A market activity and GDP was stated [4]. For another, credit market theory posited that the sector faces substantial influence from interest rates [5]. Scholars, explaining the phenomenon, underscore the fact that corporations, following the tendency to largely engage leverage in large-scale projects, strive to improve profitability and gain strategic edge [6]. Against that backdrop, firms are likely to pare back the activities in takeovers, should the borrowed funds become expensive or not readily obtainable. Ultimately, the leverage materially facilitates deals through diminished financial cost and higher net present value attainment [7]. Thirdly, the interrelation between actual and potential output is remarked as one another driver of M&A activity. Noting the neoclassical position, we will rather underscore the explication of another rationale for mergers and acquisitions being the obtainment of capacity, imperative for the operations development in the period of overall optimism [8].

Another subfield, which came under extensive review, is the theoretical rationale underlying the M&A transactions as a corporate instrument. On the one side, some academicians described the market timing theory, which posits that market participants might erroneously evaluate company shares — an oversight, opportunistic executives may take advantage of through buyout of rivals with mediocre valuation utilizing their own overvalued shares (especially in pure stock-for-stock deals) [9, 10]. On the other side, dissenting scholars lay out industry shock theory. It asserts that M&A activity shifts occur in the events of sweeping industrial, legal and technological transformations [11]. Alternative theory covered

Table 1

## Explanatory Variable Specification

Symbol	Explanatory Variable	Dimension	Units	Frequency
S&P500	Return on float-adjusted Standard and Poor's 500 Index	Stock Market	per cent	Annual, Year End
DJIA	Return on price-weighted Dow Jones Industrial Average Index	Stock Market	per cent	Annual, Year End
GDP	Logarithmized change in real gross domestic product of the USA	Economic Activity	per cent	Annual, Year End
10s	10-year U.S. Treasury Notes Par Yield to Maturity	Credit Market	per cent	Annual, Average
PR	U.S. Policy rate	Credit Market	per cent	Annual, Average
CU	Capacity utilization ratio	Actual/Potential	per cent	Annual, Average

Source: compiled by authors from [15, 16] and predicated on [2–13].

by the authors is q-theory, which implies that incompetent managers are demoted or dismissed by skilled ones through mergers and acquisitions process. Alternatively, other researchers developed unorthodox theory (in the matter of two previous), which purports that certain transactions are driven by more personal interests. The major one that was selected is “empire building”, translating in buying companies beyond the reasonable limits or need of the firm. This destroys the value for shareholders and results in unnecessary expenditures and buyer’s remorse [12]. At the same time, the rationale to be accounted for bidder in a rallying interest, according to the work of Kiyamaz, is a financial stability as a condition to smooth business environment. Taking over another firm may provide the acquirer with necessary resources to get a firmer footing in financing company operations, reinforce leverage positions, and even more [13].

### MODEL PREMISES

The phenomenon we will consider in the study may be conventionally also called “M&A waves”, describes the certain expansions and contractions in the aggregate deal values throughout the time period. We might incline to utilize this term further as a synonym to the object of our research for the purpose of scientific consistency and reader convenience. Next, the research, inter alia, employ hypothesis testing considering discerning the nexus between explained and explanatory variables. Acknowledging

the object of study, the explained variable is defined as annual aggregate volume of mergers and acquisition dealings in the United States of America in current US dollars (corresponding symbol is “M&A\_Volume”). Besides, pursuing authenticity of findings, explanatory variable is recognized to demonstrate significance in terms of explained variable, should the probability value of standardized coefficient not surpass the confidence level of 5 per cent.

In the wake of extensive literature review, the definitive list of potential explanatory variables was compiled. Especially, several dimensions encompass two indicators to provide precise representation regarding potential over- or underestimation issues. For instance, the stock market is unveiled by two of US equity indexes, notably, S&P500 and DJIA, lest the substantial difference in calculation methodology noting free-float adjustments, just like contemporaneous changes in PR affecting exclusively long-term 10s [14]. The full specification with explanatory and explained variables is presented above (Table 1).

The further investigation is estimated to be established as examination of the relationship between annual aggregate value of mergers and acquisitions and several factors. Given the academic background, it would appear reasonable to use cross-sectional multiple ordinary-least-square linear regression model as an instrument for upcoming discoveries. The general form of multiple regression equation is defined as:



Table 2

## Hypotheses Representation

H1. There is a negative association between M&A_Volume and S&P500 variables.
H2. There is a negative association between M&A_Volume and DJIA variables.
H3. There is a positive association between M&A_Volume and GDP variables.
H4. There is a negative association between M&A_Volume and 10s variables.
H5. There is a positive association between M&A_Volume and PR variables.
H6. There is a positive association between M&A_Volume and CU variables.

Source: Prepared by authors and predicated on [2–13].

$$Y_i = a_0 + \sum_{k=1}^n a_n x_{ik} + \varepsilon_i, \quad (1)$$

where:  $Y_i$  — explained variable for  $i$ -th observation;  
 $x_{ik}$  — explanatory variables for  $i$ -th observation;  
 $a_0$  — constant term;  
 $a_n$  — slope coefficient for explanatory variable;  
 $\varepsilon_i$  — disturbance term.

Ultimately, the following set of hypotheses was created with a focus on further investigation, according reference to previous studies analyzed and conventional wisdom (Table 2).

### MODEL CONSTRUCTION

The analyzed sample incorporates the annual monetary volumes of mergers and acquisitions transactions, which eighter were transpired in the United States of America or by one of the U.S. firms were involved. The data acquired relates to the events of study period, specifically, within 1985 and 2021 (Table 3). It provides us with possibility to observe the high-level sensitivity of mergers and acquisitions activity to developments in the national economy, with values edging up with the periods of economic prosperity, and repeatedly falling in time of economic downturns (e.g. 2001 crisis, Great Resection, 2020 COVID turmoil, etc.).

Most notably, this very study follows the postulate to perform initial dissection of draws obtained. This is majorly manifested in preferential construction of bivariate correlation matrix for the explanatory variables. Described technique is seen as suitable, due to the limited number of observations and variables engaged in the study, offsetting the risk of omitting

Table 3

## Initial Data for M&amp;A\_Volume Variable

Year	M&A_Volume	Year	M&A_Volume
1985	305.6	2003	668.9
1986	353.5	2004	1,006.4
1987	373.2	2005	1,342.1
1988	586.1	2006	1,843.9
1989	466.1	2007	1,967.1
1990	254.2	2008	1,215.1
1991	177.0	2009	877.6
1992	185.1	2010	981.8
1993	317.6	2011	1,247.0
1994	414.7	2012	995.7
1995	666.6	2013	1,214.8
1996	750.4	2014	2,153.8
1997	1,116.2	2015	2,417.4
1998	1,816.4	2016	1,784.8
1999	2,138.2	2017	1,761.5
2000	1,965.8	2018	1,931.8
2001	1,010.6	2019	1,883.0
2002	520.5	2020	1,172.2

Source: Authors compiled from [17].

Note: Deal values are presented in million US dollars to avoid the bias of different orders of magnitude.

valuable relationships [18]. Besides, this instruments aids in else area — to explore of the potential issue of multicollinearity between variables. Considering assessment of correlation magnitude, the procedure to categorize them was established. Namely, association is perceived to be insignificant, provided that the absolute value of Spearman correlation coefficient is less than 0.4; moderate — greater or equal than 0.4, but less than 0.6; strong — greater or equal than 0.6, but less than 0.8; very strong — greater or equal 0.8. Inherently, diagonal values consistently and unambiguously imply the perfect correlation, thus they will not receive special consideration (see *Table 4*).

As can be noted, the one pair of explanatory variables showed extremely high level of correlation (S&P500 and DJIA), whilst the same number depicted strong nexus (10s and CU, PR and CU). We may wish to go into further details on this issue in future works, shall any pair make to the final list of explanatory variables.

The hypothesis testing method assumes that certain theses may be inconsequential, resulting in potential explanatory variables if not to bias other coefficients, then provide with no insightful information, being entered into the model. By calculating p-values of the regression coefficients, the meaningful explanatory variables can be decoupled from the original list. However, the size effect has a potential to distort the results of significance treatment, requiring to employ the beta weights [20] (*Table 5*). To account for this, the original dataset was transformed to standardize the explanatory variables.

After careful considerations and with the reference to the preceding established level of confidence, the intercept and merely three of six explanatory variables proved to be meaningful. Hence, there is ample proof to reject certain prior formulated hypotheses: H1, H2, and H6. Low impact of equity market conditions might be deciphered via the notion of M&A\_Volume has been explanatory variable for S&P500 and DJIA, since the upcoming news and the results of transactions heavily alter the sentiments and financial position of firms, not vice versa [19]. Noting capitalization utilization, it seems to be isolated from the M&A and rather reflects the general macroeconomic environment. The further exploration is not intended to make allowance for otherwise variables, besides GDP, 10s and PR.

Finally, the initial database is adapted to the prevailing conclusions of explanatory variables analysis. The results of regression analysis are summarized (*Table 6*). Against this backdrop, all values proved to be significant, considering the critical value of t-test as 1.694.

### GAUSS-MARKOVITZ THEOREM, ADEQUACY TESTING

Constructing our regression equation, it is convention to assume the Gauss-Markovitz theorem application (“G-M theory” henceforth for convenience purposes). Essentially, it formulates the ordinary least square to be the best linear unbiased estimator, provided residuals are uncorrelated, enfranchises homoscedasticity, and show expected value equaling zero [21].

Hence, some will find beneficial to present the results of the investigation in the following manner:

$$\left\{ \begin{array}{l} \widehat{MA\_Volume}_t = 1,965.17 + 9,857.95 * GDP_t + 25,674.84 * PR_t - 39,948.38 * 10s_t + \varepsilon_t \\ (165.83) \quad (4,447.52) \quad (6,098.92) \quad (5,674.00) \quad (414.11) \\ E(GDP_t) = E(PR_t) = E(10s_t) = 0 \rightarrow GM \text{ first premise} \\ Var(GDP_t) = const; Var(PR_t) = const; Var(10s_t) = const \rightarrow GM \text{ second premise} \end{array} \right. \quad (2)$$

Elaborating on the findings, the yield on 10-year Treasury bills is the principal contributor to variations in the aggregate annual volume of M&A transactions. As empirical explanation for the phenomenon shall serve the active exposure of the dealings to borrowed funds: circa 15% of all syndicated loan facilities in the United States were an issue in connection with takeovers on the time horizon of 1986–2003 [22]. In similar fashion, another peculiar characteristic of the 10s coefficient is explicated: inverse relationship with the explained variable. Policy rate is found to be positively correlated, opening the window of opportunity for the investors to go bottom fishing for firms in precarious circumstances. The GDP reported the largest p-value, essentially

Table 4

## Bivariate Correlation Matrix

	M&A_Volume	S&P500	DJIA	GDP	10s	PR	CU
M&A_Volume	1						
S&P500	(.057)	1					
DJIA	(.101)	.953[a]	1				
GDP	(.049)	.417[c]	.471[c]	1			
10s	(.639)[b]	.090	.179	.423[c]	1		
PR	.313	.160	.237	.379	.669[b]	1	
CU	(.138)	.118	.162	.541[c]	.657[b]	.747[b]	1

Source: Compiled by authors from [15, 16].

Note: The table reports Spearman correlation coefficients for the figures, given in Table 4. The [a], [b], and [c] terms indicate the very strong, strong, and moderate association, respectively.

Table 5

## Explanatory Variables Analysis

	Beta Weights	Standard Error	t Stat	P-value	Significance
Intercept	1107.85	61.99	17.87	0.000	Yes
S&P500	- 122.31	215.71	- 0.57	0.575	No
DJIA	- 22.90	223.51	- 0.10	0.919	No
GDP	227.26	88.63	2.56	0.016	Yes
10s	- 1116.25	133.56	- 8.36	0.000	Yes
PR	675.94	152.74	4.43	0.000	Yes
CU	32.06	108.38	0.30	0.769	No

Source: Prepared by authors on [15, 16].

Table 6

## Results of Regression Analysis

	Intercept	GDP	PR	10s
Coefficients	1,965.166	9,587.955	25,674.84	- 39,948.382
Standard Error	165.828	4,447.518	6,098.916	5,674.003
t Stat	11.850	2.156	4.209739	- 7.040
P-value	0.000	0.039	0.000	0.000
Multiple R	0.805			
R Square	0.648			
Adjusted R Square	0.615			
Standard Error	414.113			
F	19.665*			

Source: Prepared by authors and predicated on [15, 16].

Note: \* – p-value < .01.

Table 7

## Residual output

№	Predicted	Residuals
1	(244.88)	550.52
2	1,203.58	(850.04)
3	496.78	(123.61)
4	385.18	200.87
5	614.39	(148.30)
6	400.13	(145.97)
7	335.70	(158.71)
8	419.85	(234.72)
9	640.46	(322.85)
10	450.68	(35.98)
11	888.68	(222.10)
12	1,105.28	(354.89)
13	1,142.46	(26.24)
14	1,593.86	222.55
15	1,356.70	781.48
16	1,306.29	659.52
17	851.63	158.95
18	615.72	(95.18)
Average 0.00		0.00 0.00
19	1,315.29	(646.43)
20	1,196.25	(189.83)
21	1,628.54	(286.44)
22	1,843.62	0.27
23	1,809.74	157.32
24	815.78	399.31
25	799.05	78.56
26	1,133.40	(151.60)
27	1,193.16	53.88
28	1,588.81	(593.16)
29	1,461.71	(246.92)
30	1,388.85	764.95
31	1,487.92	929.47
32	1,684.37	100.40
33	1,712.17	49.37
34	1,656.34	275.47
35	2,062.68	(179.70)
36	1542.43	(370.20)
Average		0.00

Source: Prepared by authors and predicated on [15, 16].

Table 8

## Results of Goldfeld-Quandt Test

Category	Upper Set	Lower Set
Size	12	12
Residual SS	1,840,879.43	2,076,646.74
<b>GQ statistic</b>	<b>1.128</b>	
<b>F crit (5%)</b>	<b>3.438</b>	

Source: Compiled by authors.

Note: The GQ statistic was derived by dividing the larger of two Residual SS by the smaller one. The fact that FQ statistic is lower than F crit (5%) indicates homoscedasticity.

meaning the highest likelihood of results occurring under conjecture. Along with this, adjusted  $R^2$  shows 61.5% of variance in the explained variable is illustrated by explanatory variables through a linear regression model, while F-statistic evidences that adjusted  $R^2$  reading holds non-random and the model specification quality is high.

Admittedly, acceptance of G-M theory “as it is” requires further test of validity. Thus, for the purpose named several tests were administered to refute or confirm priorly stated assertions, notably: average of residuals, Goldfeld-Quandt test, along with Durbin Watson. For the former, the predicted and observed values for each period were juxtaposed to derive the variance between them. Afterwards, the simple arithmetic mean of variances was calculated for the entire residual universe. The following sets forth the readings obtained. Since calculated simple average resulted in 0, the 1<sup>st</sup> premise of G-M theory in the matter of our model is affirmed (Table 7).

The Goldfeld-Quandt test was conducted following a universally recognized scheme of division sum-of-squares statistics for last and first out of three equal subsets<sup>1</sup>. These, in their place, were obtained by ranking the initial dataset, utilizing the factor of sum of independent variable values as a criterion. Subsequently, the F-test critical value for 5% per cent confidence level was computed and collated with statistic value. We would accept the homoscedasticity of residuals, should the statistic be lower than the critical value. The results of the test are set forth, again

<sup>1</sup> Kennedy P.A. Guide to Econometrics: textbook. Malden, MA: Blackwell Publishing; 2008. 603 p.

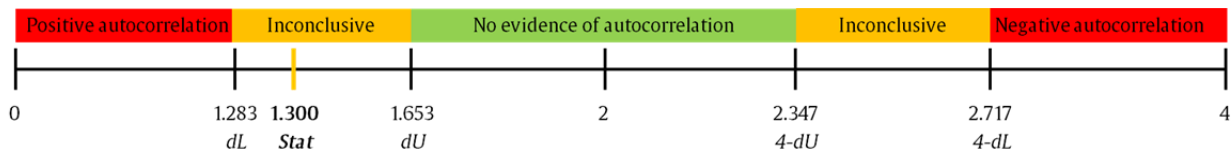


Fig. 1. Durbin-Watson Critical Regions

Source: Prepared by authors and predicated on [15, 16].

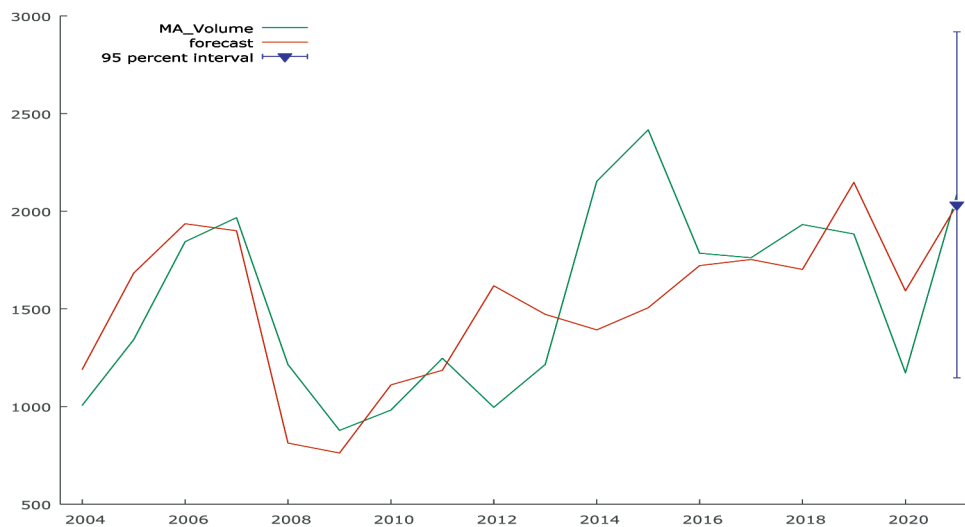


Fig. 2. Adequacy Test Analysis

Source: Prepared by authors and predicated on [15, 16].

reinforcing applicability of G-M theory in terms of the data universe collected (Table 8).

Lastly, the Durbin-Watson was run to uncover the existence or absence of autocorrelation. The statistic computed was collated with the upper and lower limits for the sample with 3 explanatory variables and 5% critical level. In the aftermath, the Fig. 1 illustrates the inconclusiveness of the outcomes, i.e. we have no justification to either identify or rebut the occurrence of autocorrelation [23].

Henceforth, we may suggest that the first 2 premises of G-M theory are fulfilled with no need to reject or accept the 3<sup>rd</sup> premise. Overall, the model satisfies the G-W theory. Thus, we have proved that the OLS-estimates of the coefficients of the linear regression model are unbiased, consistent, and effective.

Separately, the challenge of adequacy is a prerequisite for further conclusions to be made, owing to the fact that up to this point we have no foundation to state the forecast accuracy of the model to be satisfactory. First, we used our value from the time period 2021 (Table 7) as an empirical data to commence the investigation. Then, we took the two-

tailed t-statistic for commensurate degrees of freedom multiplied by the standard error of regression [value – 843.52]. Next, the range was computed as the two-side corridor with the observed value in the middle [1244.29:2931.32]. Ultimately, the predicted value of the candidate model transpired within the limits of aforementioned corridor, resulting in conclusion of model adequacy (Fig. 2).

## CONCLUSIONS

To draw a conclusion, in the capacity of conservative estimate, three contributions emerge from the comprehensive analysis performed within current work. For one, granted that mergers and acquisitions are regarded as multidisciplinary activity, we consolidated, summarized, and integrated extensive list of explanatory variables, namely: annual returns in Standard and Poor's 500 alongside Dow Jones Industrial Average Indices, annual change in real gross domestic product, 10-year U. S. Treasury notes yield to maturity, policy rate, and, finally, capacity utilization ratio. Second of all, the research underscores that in the matter of U.S. market of



1985–2020, the stock returns and capital utilization did not report sufficient indications of explaining the M&A volumes. This could be perchance explained by reverse relationship and feeble connections with factor, respectively. In the third place, we summarized and determined the key drivers of M&A activity in the United States owing yield on 10-year Treasury notes to have the heaviest impact on the explanatory variables.

Further investigation directions may include more extensive set of variables to be tested upon their significance, considering stock performance in more nuanced way. Further, the issue of not being

able to accept nor deny third Gauss — Markovitz theorem in current work might be a captivating field of research, employing more deep autocorrelation tools to unravel the state of things. Another significant future contribution may be derived by cross-checking of the results obtained by alternative methodology.

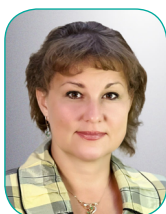
Special mention should be made of the fact that since our paper is a practically oriented examination of merger and acquisition activity in the United States, we believe the research to possess certain ability to be used as a compelling argument in the matter of advising corporate clients about strategic opportunities and undertaking management decisions of corporations.

## REFERENCES

1. Ferreira M.P., Santos J.C., Ribeiro de Almeida M.I., Reis N.R. Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980–2010. *Journal of Business Research*. 2014;67(12):2550–2558. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.03.015
2. Finn F., Hodgson A. Takeover activity in Australia: Endogenous and exogenous influences. *Accounting & Finance*. 2005;45(3):375–394. DOI: 10.1111/j.1467–629x.2004.00125.x
3. Melicher R. W., Ledolter J., D'Antonio L. A time series analysis of aggregate merger activity. *The Review of Economics and Statistics*. 1983;65(3):423–430. DOI: 10.2307/1924187
4. Resende M. Mergers and acquisitions waves in the UK: A Markov-switching approach. *Applied Financial Economics*. 2008;18(13):1067–1074. DOI: 10.1080/09603100701408155
5. Maksimovic V., Phillips G., Yang L. Private and public merger waves. *The Journal of Finance*. 2013;68(5):2177–2217. DOI: 10.1111/jofi.12055
6. Benzing C. The determinants of aggregate-merger activity: Before and after Celler-Kefauver. *Review of Industrial Organization*. 1991;6(1):61–72. DOI: 10.1007/BF00428001
7. Choi S.H., Jeon B.N. The impact of the macroeconomic environment on merger activity: Evidence from US time-series data. *Applied Financial Economics*. 2011;21(4):233–249. DOI: 10.1080/09603107.2010.528365
8. Komlenovic S., Mamun A., Mishra D. Business cycle and aggregate industry mergers. *Journal of Economics and Finance*. 2011;35(3):239–259. DOI: 10.1007/s12197–009–9098-y
9. Rhodes-Kropf M., Robinson D.T., Viswanathan S. Valuation waves and merger activity: The empirical evidence. *Journal of Financial Economics*. 2005;77(3):561–603. DOI: 10.1016/j.jfineco.2004.06.015
10. Erel I., Liao R.C., Weisbach M.S. Determinants of cross-border mergers and acquisitions. *The Journal of Finance*. 2012;67(3):1045–1082. DOI: 10.1111/j.1540–6261.2012.01741.x
11. Gugler K., Mueller D.C., Weichselbaumer M. The determinants of merger waves: An international perspective. *International Journal of Industrial Organization*. 2012;30(1):1–15. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2011.04.006
12. Gorton G., Kahl M., Rosen R.J. Eat or be eaten: A theory of mergers and merger wave. *The Journal of Finance*. 2009;64(3):1291–1344. DOI: 10.1111/j.1540–6261.2009.01465.x
13. Kiyamaz H. Cross-border acquisitions of US financial institutions: Impact of macroeconomic factors. *Journal of Banking & Finance*. 2004;28(6):1413–1439. DOI: 10.1016/S 0378–4266(03)00125–0
14. Echols M.E., Elliott J.W. Rational expectations in a disequilibrium model of the term structure. *The American Economic Review*. 1976;66(1):28–44
15. Macrotrends. Macrotrends LLC. URL: <https://www.macrotrends.net> (accessed on 18.09.2022).
16. FRED economic data. Federal Reserve Bank of St. Louis. URL: <https://fred.stlouisfed.org> (accessed on 18.09.2022).
17. United States — M&A statistics. Institute for Mergers, Acquisitions & Alliances. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/united-states-ma-statistics/> (accessed on 18.09.2022).

18. Faust K. Very local structure in social networks. *Sociological Methodology*. 2007;37(1):209–256. DOI: 10.1111/j.1467–9531.2007.00179.x
19. Peterson R. A., Brown S.P. On the use of beta coefficients in meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2005;90(1):175–181. DOI: 10.1037/0021–9010.90.1.175
20. Le Courtois O., Xu X. Corporate name changes: The case of M&As within the S&P 500 index. *SSRN Electronic Journal*. 2020. DOI: 10.2139/ssrn.3729147
21. Mendes Barreto M. C., Barnett V. Best linear unbiased estimators for the simple linear regression model using ranked set sampling. *Environmental and Ecological Statistics*. 1999;6(2):119–133. DOI: 10.1023/A:1009609902784
22. Bharath S. T., Dahiya S., Saunders A., Srinivasan A. Lending relationships and loan contract terms. *The Review of Financial Studies*. 2011;24(4):1141–1203. DOI: 10.1093/rfs/hhp064
23. Durbin J. An alternative to the bounds test for testing for serial correlation in least-squares regression. *Econometrica*. 1970;38(3):422–429. DOI: 10.2307/1909548

### ABOUT THE AUTHORS / ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ



**Ирина В. Трегуб** — Dr. Sci. (Econ), Professor, Professor of the Department of Mathematics Financial University, Moscow, Russia

**Илона В. Трегуб** — доктор экономических наук, профессор, профессор департамента математики, Финансовый университет, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0001-7329-8344>

itregub@fa.ru



**Artem F. Butyrskiy** — 3-year student, Department of International Economic Relations, Financial University, Moscow, Russia

**Артём Федорович Бутырский** — студент 3-го курса факультета международных экономических отношений, Финансовый университет, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-1112-6253>

202163@edu.fa.ru

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

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Article was submitted on 16.12.2022, revised on 19.02.2023, and accepted for publication on 30.04.2023.*

*Статья поступила в редакцию 16.12.2022; после рецензирования 19.02.2023; принята к публикации 30.04.2023.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

## ORIGINAL PAPER



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-26-35  
УДК 316.77(045)  
JEL Z1

## Emotional Intelligence as a Factor in the Development of the Intellectual Capital of the Organization

M.V. Melnichuk

Financial University, Moscow, Russia

### ABSTRACT

There is a recent trend towards increasing the role of an organisation's intellectual capital as a critical resource, success factor and asset that contributes to added value creation and increased capitalisation. As an intangible value driver of potential benefits and competitive advantage, an organization's intellectual capital and its human, structural and relational components need multidimensional study to determine the drivers of its development. From the perspective of the resource-based approach, an organization's intellectual capital is a unique, non-borrowable resource that determines the attainability of a firm's competitive advantages. From the perspective of the knowledge theory of the firm, intellectual capital as the sum of relationships, management and knowledge, the bearers of which are employees, plays a crucial role in shaping the innovation capacity of the organisation, a source of invention and strategic innovation. The purpose of this study is to identify the factor of development of intellectual capital of the organisation from the perspective of social psychology. Due to the fact that human capital develops in the conditions of creative satisfaction, self-actualisation, self-accomplishment and self-fulfilment of the employees as well as in their communication in the process of interaction in a certain structural and functional environment, conducive to the development of new concepts, technologies, intellectual property and improvement of relations with all stakeholders of the organisation, the author analyses the personal characteristics of the organisation employees, in particular the emotional and cognitive competencies that form the ability to consciously evaluate and prioritise their goals, strengths and weaknesses, to effectively achieve professional growth by reflecting and regulating their thoughts and feelings in the process of professional interaction. The paper presents the results of a survey of consulting company employees to determine the importance of emotional competencies as the most important intangible asset of a consulting business. The author concludes that emotional intelligence, as a socio-psychological phenomenon, requires both the attention of the leaders of the organisation and further study, as emotional competencies of employees are a factor in the development of their creative, leadership and innovative initiatives, increasing the effectiveness of organisational culture and relationships with stakeholders.

**Keywords:** intellectual capital; structural capital; human capital; relational capital; emotional intelligence; emotional competences; knowledge firm

**For citation:** Melnichuk M.V. Emotional intelligence as a factor in the development of the intellectual capital of the organization. *Management Sciences*. 2023;13(2):26-35. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-13-2-26-35

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## Эмоциональный интеллект как фактор развития интеллектуального капитала организации

М.В. Мельничук

Финансовый университет, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

Интеллектуальный капитал организации выступает не только в качестве важного ресурса, но и является фактором успеха, активом, который создает дополнительную стоимость и повышает капитализацию компании. Требуется более детальное изучение компонентов интеллектуального капитала, включающих человеческую, структурные и реляционные составляющие с целью идентификации факторов, влияющих на его развитие. В исследовании интеллектуальный капитал организации рассматривается посредством ресурсоориентированного подхода, что позволяет определить его как особый ресурс, непосредственно влияющий на приобретение компанией конкурентных преимуществ. Знаниевая теория фирмы трактует интеллектуальный капитал организации как синергию знаниевых и управленческих ресурсов, носителями которых являются сотрудники компании, что способствует формированию в ней стратегических инноваций. **Цель** исследования – выявление фактора развития интеллектуального капитала организации

© Melnichuk M.V., 2023

с точки зрения социальной психологии. Автор, основываясь на общих принципах развития человеческого капитала (творческая удовлетворенность, самореализация, продуктивная коммуникация, взаимосотрудничество), осуществляет анализ личностных особенностей работников организации, в том числе эмоционально-когнитивных компетенций, которые формируют способность сознательной оценки сильных и слабых сторон, приоритизации целей, достижения профессионального роста, рефлексии и регуляции мыслей и чувств в процессе профессионального взаимодействия. Статья содержит материалы, полученные по итогам опроса сотрудников консалтинговой компании с целью определения значения эмоциональных компетенций как важнейшего нематериального актива консалтингового бизнеса. **Выводы** автора заключаются в том, что эмоциональный интеллект, являющийся социально-психологическим феноменом, должен находиться в зоне постоянного мониторинга со стороны руководящего состава компании и требует дальнейшего изучения в связи с тем, что эмоциональные компетенции работников влияют на развитие творческих, лидерских и инновационных инициатив, способствуют эффективности организационной культуры и установлению контактов со всеми участниками рабочего процесса. Результаты исследования могут принести практическую пользу представителям высшего менеджмента компаний из разных областей деятельности.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал; структурный капитал; человеческий капитал; реляционный капитал; эмоциональный интеллект; эмоциональные компетенции; фирма знаний

**Для цитирования:** Мельничук М.В. Эмоциональный интеллект как фактор развития интеллектуального капитала организации. *Управленческие науки*. 2023;13(2):26-35. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-13-2-26-35

## INTRODUCTION

In retrospect, human society went through several stages of socio-economic development before entering the stage of post-industrial or information society. In the stages preceding the information society, the structure of factors of production included labour, capital, natural resources, and entrepreneurship. With the advent of the information society, priority shifted to a new factor paradigm consisting of knowledge, information, technology, and intellectual capital.

It is generally accepted in the academic literature that intellectual capital includes three constituent elements, such as human capital, structural capital, and relational capital [1–3]. Human capital is defined as the know-how that an organization loses with the departure of its employees. This includes employees' skills, their potential capabilities, experience, competencies, and expertise [4].

From the perspective of the theory of the firm, it is knowledge that is a critical strategic resource of the organisation, which significantly affects the performance of the firm [5, 6]. Intellectual capital as the sum of knowledge, the carriers of which are the organisation's employees, the system of relationships and the management system, i.e., human, relational and structural capital, plays a crucial role in shaping the innovation capability of the organisation [7, 8]. From the perspective of the resource-based approach intellectual capital is presented as a rare, unique, non-borrowable resource that determines the attainability of competitive advantage of the firm. The economic and legal environment in which a firm develops affects its innovation and knowledge resources because this environment sets the expected outcomes and requirements as to what knowledge will be

accumulated, how it will be acquired and used. Moreover, the institutional environment sets the incentives for knowledge creation, as well as its transfer and use [9].

In modern society, human capital, as the most important component of a firm's intellectual capital, is a company's information asset and a source of strategic innovation. Human capital, in turn, consists of such elements as education, competence, expertise, creativity, employee satisfaction and contentment [10–12].

## THEORETICAL CONTRIBUTIONS AND APPROACHE

Developing solutions to organisational efficiency problems and ways to add value in the information society requires the consideration and construction of integrated interdisciplinary knowledge [13, 14]. The success of interdisciplinary research depends on the overall objectives and applicability of the results in management decision-making processes. All structural components of intellectual capital of an organisation are based in one way or another on the qualitative characteristics of employees, their communication in the process of functional interaction in the context of organisational structure, on their developed concepts, technologies, algorithms, intellectual property, as well as on the business relationships established by employees with all stakeholders of the organisation. Consequently, there is a need to analyse the factors that enhance an organisation's intellectual capital in terms of employee identity development, as well as his or her cognitive and emotional competencies. Employees entering the organisation have their individual identity and social identity as part of social groups. Employees



have their own specific values and norms that are associated with their individuality, and define their own shared values based on their social identity. It should be emphasised that the more employees are able to adopt and uphold the organisation's values based on their social identity, the more they contribute to the development of the organisation's intellectual capital [15].

Emotional intelligence as a socio-psychological phenomenon has recently attracted more frequent attention of organisational leaders. They use the employee emotional intelligence factor for organisational development, improving management practices, leadership development, motivating employees to create a high-performance work culture, to be creative and innovative [16, 17].

D. Goleman [18] defined emotional intelligence as the ability to recognise one's own emotions and the emotions of others to enhance self-motivation and manage one's own emotions in the communication process. Emotional intelligence implies abilities that are distinct yet complementary to cognitive intelligence, or in other words, purely cognitive abilities as measured by IQ.

Emotionally intelligent goal-directed behaviour is the ability to consciously evaluate and prioritise one's goals. This requires the ability to simultaneously retain and hierarchically organise mental representations of different goals in the brain's working memory, to compare and rearrange them according to values and preferences, which is made possible through motivational correction. The involvement of emotional intelligence in these processes of goal prioritisation and balancing one's own and others' needs determines one's ability to be more goal-oriented and less random and impulsive in behavioural patterns [19]. People with these skills exhibit optimal goal-directed cognitive behaviour and have relevant ways of expressing emotional intelligence in appropriate business behaviours.

Emotional intelligence is related to knowing where and how to express emotions and how to control them. Goleman believed that emotional intelligence is a predictor of professional success and the basis for the development of emotional competences and defined emotional competence as the personal and social skills that lead to high performance in professional life. But developing emotional competence at a high level requires a certain level of emotional intelligence. People who are able to accurately identify other people's emotions develop a specific competence such as influencing or affecting others. People who are able to handle their

emotions can easily develop competencies such as initiative or goal-seeking, leadership. Such competencies should be identified and measured in order to predict employee performance in order to accumulate the intellectual capital of the organisation.

Emotional intelligence as an intrapersonal ability allows employees to understand themselves, assess their strengths and weaknesses, effectively formulate, and achieve professional growth goals by reflecting and regulating their thoughts and feelings. Consequently, emotional intelligence entails awareness of one's emotions and their adjustment, which ensures the success of employees' social interactions both among themselves within the organisation and with all participants in business processes outside the organisation. Emotional intelligence, as the ability to identify other people's feelings in the process of verbal communication and the ability to be empathetic, is of particular value for effective communication between employees and colleagues, subordinates and supervisors [20].

Such employees acquire the ability to be emotionally flexible and to consciously adapt their affective domain to changing conditions, which is reflected in the control and containment of impulsive behaviour that is a factor in the successful management of stressful situations that often arise in the workplace [21]. Adaptability includes skills to manage change or anticipate and handle stressful situations ahead of events.

### THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL

In the context of the information society and a paradigm shift in organisational resources, it is especially important to build an innovative institutional organisational culture and have a high level of development of emotional competencies of managers, which has a positive impact on organisational performance as a whole, as it ensures that all employees adopt shared values and innovative institutional culture of the organisation [22]. Even P. Drucker viewed innovation as the change and transformation of useful information into new professional qualities of employees [23]. Thus, it seems logical to conclude that positive perception and management of change is achievable only if there is a high level of emotional competence of employees in the organisation.

The capacity for creativity and the desire for research and innovation among employees is also



largely determined by the level of development of their emotional intelligence. Research has shown that highly creative employees are broad-minded, have a positive attitude towards change, are imaginative, inquisitive, open to new ideas and appreciate unconventional solutions. These employees consciously control their affective states. In contrast, employees with low creativity are conservative, reject anything new, are most satisfied with their regular work, and are resistant to change [24]. The development of emotional intelligence leads to the development of employees' creative abilities if they have such qualities as initiative and active lifestyle and attitudes. In particular, a propensity to be proactive, to identify and solve problems, a willingness to accept personal responsibility, persistence, perseverance, and a tolerance for instability. A focus on personal and professional development is a manifestation of a high level of emotional intelligence and a condition for the development of employees' creativity. In addition to the personal qualities of employees, to foster creativity and innovation processes in an organisation, it is necessary to create an innovative institutional culture of the organisation that creates an enabling environment for cooperation, inter-cluster and inter-level interaction with a sufficient degree of autonomy in the workplace, an atmosphere of involvement and commitment and an environment of trust. [22].

Moreover, emotional competencies and transformational leadership are interrelated personality traits, with transformational leaders in the management being the key to organisational success [25]. In particular, employees led by transformational leaders are more productive, report a high degree of job satisfaction, exhibit behaviours that demonstrate commitment and acceptance of the organisation's values, and are highly creative [26].

In order to practically confirm the idea of the dependence of an organisation's intellectual capital on the level of employees' emotional intelligence development, a survey of employees of HIC Capital Group LLC — an investment hub in the international arena — was conducted. This LLC is a consulting firm that positions itself as an investment hub that brings together investors (funds, corporations, private investors) and startups to promote the venture capital industry in Russia and abroad [27]. Employees were asked to self-assess their emotional competencies according to three levels: "always", "often", "never".

The purpose of the survey was to determine how the emotional competencies of the firm's employees

contribute to the organisation's intellectual capital as the most important intangible asset of the consulting business. This firm was chosen for the study because of the fact that the research and practice of capital attraction for newly established firms represents the involvement of an intangible resource (knowledge and information) in the business cycle, which confirms the penetration and integration of intangible and tangible resources. The HIC Capital Group firm is made up of young enterprising professionals with experience in venture capital and financial business and is, in fact, a start-up itself. The company's main resource is its intellectual capital, as this business is a knowledge firm where, in terms of firm strategy, the knowledge, experience and professionalism and expertise of its employees is the most significant factor of production.

The results of the employee survey confirm the idea of using emotional intelligence as a factor in the development of intellectual capital of the organisation. All participants consciously evaluate their emotional competencies and state that they have the ability to cope effectively with difficulties, manage impulsive behaviour, communicate effectively, accept innovations with interest, interact constructively, motivate employees to find non-conventional solutions and experience deep job satisfaction at the same time (*Table 1*).

How can emotional intelligence be used as a factor in the development of a company's intellectual capital? Real-world business situations require a series of decisions, each of which depends on links to potentially changing factors in the external and internal environment. For a better understanding of the processes that underlie dynamic decision-making, it is advisable to apply some of the methods of modelling complex systems, the best of which is the construction method of the mutual influence matrix, because it allows us to consider implicit quantitative relationships between the analysed variables [28]. It should be noted that this allows predicting the behaviour of several aspects in their interaction observed in empirical studies [29, 30]. For the matrix to be relevant, the following conditions must be met: a list of professional competences and emotional competences that have a mutual influence on each other must be formed and the degree of this influence must be determined; quantitative characteristics for the matrix of mutual influence of competences must be obtained from expert opinion and an Ishikawa diagram (fishbone diagram) that makes it possible to visually determine the most significant cause-effect relations between the assessed predictors must be constructed.

Table 1

## Self-assessment of emotional competences by company employees

No.	Aspects of emotional intelligence	Personal traits and characteristics	Self-assessment of emotional competences	Always % of survey participants)	Often (% of survey participants)	Never % of survey participants)
1	Intrapersonal	self-esteem	I never raise my voice and resolve conflicts with respect for my colleagues	75	25	0
		emotional self-reflection	I am aware of my emotions when I provide a service to a client	100	0	0
		proactive stance	I have a persistent approach to overcoming obstacles to achieving professional goals	90	10	0
		self-actualisation	I am always inspired to complete a task in the best possible way	80	20	0
		innovative search	I accept innovations with interest and try to improve them	82	14	4
2	Interpersonal	empathy	I share my colleagues' feelings and try to help them in their difficult situation	19	81	0
		social responsibility	I always help my colleagues without expecting to receive benefits or privileges	67	27	6
		interpersonal communication	I understand how colleagues feel when I talk to them and express emotions that contribute to constructive interaction	70	20	10
		leadership initiatives	I can motivate others without coercion or intimidation	90	10	0
3	Adaptability	reality testing	I consider my options without preconceptions and do not make impulsive decisions	75	15	10
		flexibility	I respond easily to new inputs and enjoy this kind of communication or mode of operation	48	32	20
		attitude towards changes	I consciously assess events at work that may trigger my positive or negative emotions	100	0	0
		problem resolution	I solve a problem as soon as I encounter it, and that takes the worry out of my mind	48	52	0
4	Stress management	stress tolerance	I respond calmly to conflict and ambiguity	46	34	20
		impulsivity control	I don't let my impulsive emotions ruin my relationships with my colleagues	80	20	0
5	the mindset	optimism	An optimistic view of the problem allows me to see more possibilities for solutions	72	28	0
		job satisfaction	I get satisfaction from doing my job	100	0	0
		acceptance of the organisation's values	I share the basic beliefs on which the company's business is built	100	0	0

Source: developed by the author.

Table 2

## Scale for assessing the degree of mutual influence of the variables analysed

Degree of influence of the factor (variable)	Characteristics	Degree of influence of the factor (variable)	Characteristics
(+0,1)–(+1)	Very little positive impact	0	Lack of impact
		0,1–(-1)	Very little negative impact
(+1,1)–(+2)	Weak positive impact	(-1,1)–(-2)	Weak negative impact
(+2,1)–(+3)	Moderate positive impact	(-2,1)–(-3)	Moderate negative impact
(+3,1)–(+4)	Strong positive impact	(-3,1)–(-4)	Severe negative impact
(+4,1)–(+5)	Very strong positive impact	(-4,1)–(-5)	Very strong negative impact

Source: compiled on the basis of data from [28, p. 383–394].

In order to analyse the mutual influence, the ten most significant, according to the author and experts, concepts were used – competences of human capital of a knowledge firm, including: ability to find and use information from various sources; ability to master new knowledge areas and skills; analytical skills; ability to think outside the box; communication skills, teamwork skills; proactivity; ability to express thoughts clearly; ability to use modern software products; ability to allocate time properly or time management skills; ability to use the Internet; ability to work in a multitasking environment. The degree of interaction among the variables was assessed using the scale presented in *Table 2*.

## DISCUSSION

Based on the data obtained, a matrix of mutual influence of competences was obtained (*Table 3*). The study found that in 39 combinations out of 100 possible variations of mutual influence of competences there is no correlation (highlighted in blue).

The result of summarizing the expert assessment was the development of a fuzzy mutual influence matrix of intellectual capital development competencies based on the improvement of emotional competencies, which takes into account the degree of mutual influence of the factors. The intensity of the influence of variables was assessed based on the calculation of arithmetic mean values assigned by the experts for each predictor.

The matrix illustrated the most significant relationships between the variables, among which “Ability to learn new areas of knowledge and skills” and “Proactive attitude”, “Ability to find and use information from different sources”, “Analytical skills” and “Innovative search”, “Communication skills, teamwork skills” and

“Interpersonal communication” and “Acceptance of organisation values”, assessed and awarded by experts with “5” points.

The matrix also allowed us to determine the number of combinations of mutual influence variables characterised as “very weak positive influence”, “weak positive influence”, “moderate positive influence”, “strong positive influence” and “very strong positive influence”:

The next step in determining the development of intellectual capital as a function depending on emotional competencies was to construct an Ishikawa diagram (*Figure 1*), allowing the most significant casual relationships between the assessed predictors to be clearly identified. The Ishikawa diagram was used in addition to the existing logical analysis techniques to visualise interrelated processes and to develop optimal solutions for managing them. The colour and size of the lines in the diagram highlight the relationships similar to those in the fuzzy mutual influence matrix of intellectual capital development competencies based on the development of emotional competencies. The diagram can be reinforced by factors directly affecting the analysed competences, as well as second-order factors [28].

For example, competence K4 “Thinking outside the box” should be formed with the following emotional competencies as second-order factors: increased emotional self-awareness (intrapersonal aspect of emotional intelligence), increased social responsibility and empathy (interpersonal aspects of emotional intelligence), definition of a clear position towards change (adaptability), increased control over impulsive behaviour (stress management), development of an optimistic attitude (mindset).

Table 3

Matrix of mutual influence of competences

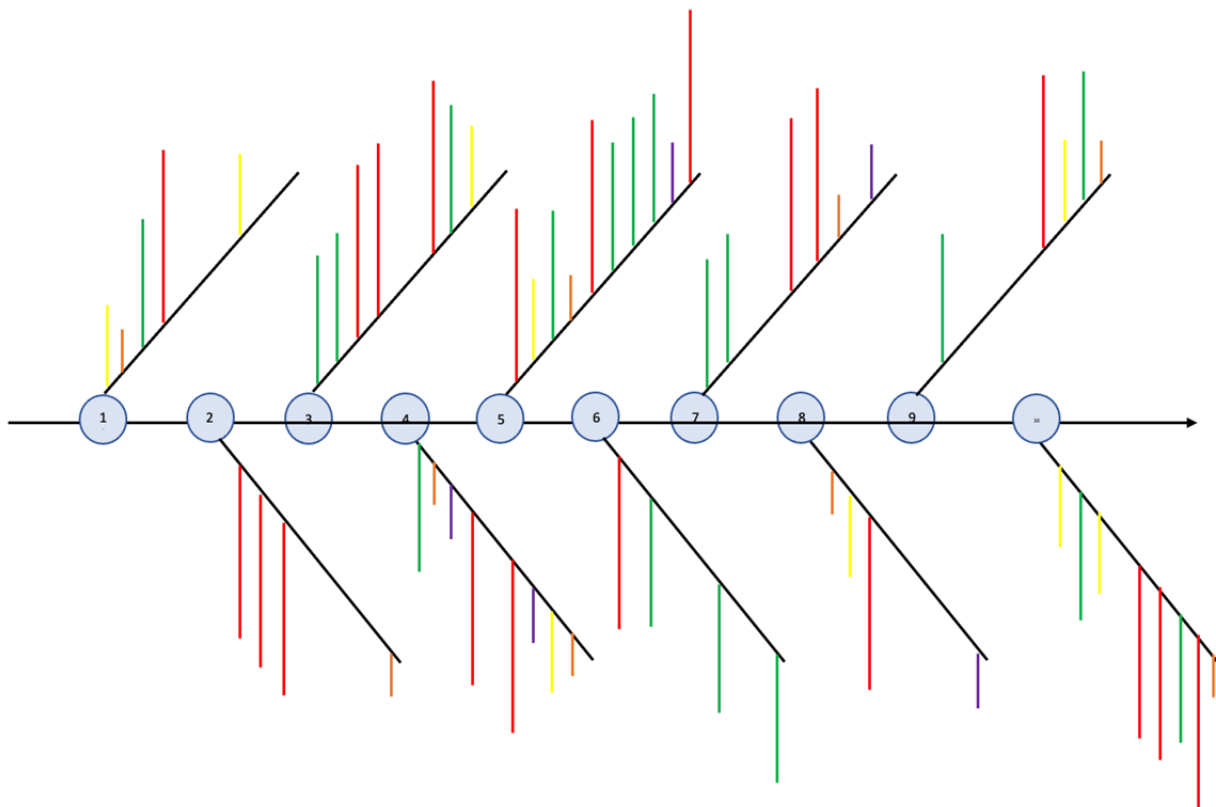
Variables/impact investigated		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	Variables investigated / mutual influence
		Self-esteem	A proactive stance	Self-actualisation	An innovative search	Interpersonal communication	Leadership initiatives	Reality testing	Problem solving	Resilience to stress	Acceptance of the organisation's values	
K1	Ability to find and use information from different sources	***	***	***	***				***			K1
K2	Ability to master new areas of knowledge and skills		***	***	***						***	K2
K3	Analytical skills	***	***	***	***			***	***	***		K3
K4	Ability to think outside the box	***	***	***	***		***	***	***	***		K4
K5	Communication and teamwork skills	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	K5
K6	Initiative and proactivity		***		***			***			***	K6
K7	The ability to articulate and communicate your thoughts clearly	***	***			***	***	***		***		K7
K8	Ability to use modern software products		***	***	***						***	K8
K9	The ability to allocate time properly		***					***	***	***	***	K9
K10	Ability to work in a multi-tasking environment		***	***	***		***	***	***	***	***	K10
Variables/Impact investigated		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	

Source: developed by the author.

Thus, thanks to the information presented in the diagram, it is possible to assess the direction and degree of influence of the different variables (in our case, competences) on each other, the influence of first order and second-order factors on the analysed variables, depending on the task at hand.

## CONCLUSIONS

Emotional intelligence is gaining increasing recognition as a criterion for overall organisational performance in various areas of the economy. Researchers conclude that a high level of emotional intelligence is necessary to meet the demands of



*Fig. 1. Ishikawa diagram for identifying casual relationships between the variables analysed*

Source: developed by the author.

success in today's information society. Recognising and managing emotions in social contexts is important both for the personal, professional and career development of individual employees and for the organisation as a whole. It is interesting to note that according to the results of research by scientists in the field of social psychology, the cause of failure and achievement is not so much cognitive abilities of employees, but rather their ability to maintain social interaction, create a positive image and manage the perception of their own personality by others. A high level of development of emotional competencies of employees in an organisation positively affects the quality of intellectual capital of the organisation, as it is a condition for the unlocking of their potential professional opportunities, innovative search, increase in professional competencies and expert knowledge.

In addition, the emotional intelligence of employees is a factor in the development of structural capital of the organisation due to the fact that management processes, technologies and methodologies aimed at the implementation of business strategies function most effectively in an environment of transformational

leadership, team spirit, cooperation and search for innovative ways of organisational development. The high emotional intelligence of an organisation's staff is critical to building the relational capital of the organisation, as effective communication based on highly developed emotional competencies of staff is the key to sustainable market relationships, intra-organisational cross-functional relationships, and external relationships with suppliers, competitors, institutions, and customers. The use and development of the above-mentioned resources of an organisation — its human, structural and relational capital — depends to a large extent on the level of development of the emotional intelligence of the staff.

Consequently, the intellectual capital of an organisation appears to be an emergent or generated intangible asset within the resources of the organisation, the development factor of which is the emotional intelligence of the employees, the importance of which for a successful organisation increases in the information society. The interrelation of intellectual capital development competencies with the emotional intelligence of employees is difficult to



represent in the form of quantitative variables, so the interaction of variables can be ranked using subjective information about the predictors obtained through the involvement of experts. Expert assessments

allow identifying cause-effect relationships and patterns using the cognitive method and one of its components, the fuzzy mutual influence matrix of competencies.

## REFERENCES

1. Khavandkar E., Theodorakopoulos N., Hart M., Preston, J. Leading the diffusion of intellectual capital management practices in science parks. In: Shipton H., Budhwar P., Sparrow P., Brown A., eds. *Human resource management, innovation and performance*. London: Palgrave Macmillan; 2016:213–231. DOI: 10.1057/9781137465191\_14
2. Brenner M., Coners A. Process capital as strategic success factor: The Lufthansa example. In: vom Brocke J., Rosemann M., eds. *Handbook on business process management 2*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag; 2010:57–72. (International Handbooks on Information Systems). DOI: 10.1007/978-3-642-01982-1\_3
3. Loseva O.V., Abdikeev N.M., Melnichuk M.V. The concept of intellectual capital management in the conditions of digitization of the economy. In: Int. conf. “Technology & entrepreneurship in digital society” (TEDS’19). (Moscow, November 13, 2019). Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation; 2019:42–48.
4. Mondal A., Ghosh S.K. Intellectual capital and financial performance of Indian banks. *Journal of Intellectual Capital*. 2012;13(4):515–530. DOI: 10.1108/14691931211276115
5. Grant R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996;17(S 2):109–122. DOI: 10.1002/smj.4250171110
6. Loseva O.V., Abdikeev N.M., Melnichuk M.V. Method of qualitative assessment of the human intellectual potential at a digital enterprise. *Revista inclusiones*. 2020;7(S 4–2):1–20. URL: <https://revistainclusiones.org/pdf25/1%20VOL%207%20NUM%20OCTDIC%20ESPECIAL2020%20REVISINCLUSIII.pdf>
7. Barrena-Martínez J., Cricelli L., Ferrándiz E., Greco M., Grimaldi M. Joint forces: Towards an integration of intellectual capital theory and the open innovation paradigm. *Journal of Business Research*. 2020;112:261–270. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.10.029
8. Abdikeev N.M. Valuation of intellectual capital and intangible assets created based on innovative products and intellectual property. In: Fangqi Xu, ed. *Proc. Int. conf. on creativity and innovation* (September 10–12, 2018). Osaka: Japan Creativity Society, The Institute for Creative Management and Innovation, Kindai University; 2018:557–569. URL: <http://www.icciosaka2018.net/>
9. Andreeva T., Garanina T., Sáenz J., Aramburu N., Kianto A. Does country environment matter in the relationship between intellectual capital and innovation performance? *Journal of Business Research*. 2021;136:263–273. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.07.038
10. Ordóñez de Pablos P. Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and Middle East. *Journal of Intellectual Capital*. 2002;3(2):287–302. DOI: 10.1108/14691930210435624
11. Abdikeev N.M., Grineva N.V. Models of the valuation of intellectual capital in the organization in the framework of the digital transformation. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki = Economic Problems and Legal Practice*. 2020;16(6):23–30. (In Russ.).
12. Abdikeev N.M., Grineva N.V., Loseva O.V., Melnichuk M.V. Development of intellectual capital theory in the context of economy digitalization. Moscow: KnoRus; 2022. 172 p. (In Russ.)
13. Yıldız S., Meydan C., Güner M. Measurement of intellectual capital components through activity reports of companies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014;109:614–621. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.516
14. Cvitanovic C., Colvin R.M., Reynolds K.J., Platow M.J. Applying an organizational psychology model for developing shared goals and interdisciplinary research teams. *One Earth*. 2020;2(1):75–83. DOI: 10.1016/j.oneear.2019.12.010
15. Wang X., Sadiq R., Khan T.M., Wang, R. Industry 4.0 and intellectual capital in the age of FinTech. *Technological Forecasting & Social Change*. 2021;166:120598. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120598
16. Ninivaggi F.J. Learned mindfulness — an emotional intelligence perspective. In: Ninivaggi F.J. *Learned mindfulness: Physician engagement and M.D. wellness*. London; San Diego, CA: Academic Press; 2020:73–100. DOI: 10.1016/B 978-0-12-816484-6.00004-X

17. Mayer J.D., Roberts R.D., Barsade S.G. Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*. 2008;59:507–536.
18. Goleman D. Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York, NY: Bantam Books; 1995. 326 p.
19. Pezzulo G., Rigoli F., Friston K.J. Hierarchical active inference: A theory of motivated control. *Trends in Cognitive Sciences*. 2018;22(4):294–306. DOI: 10.1016/J.TICS.2018.01.009
20. Hughes D.J., Evans T.R. Putting ‘emotional intelligences’ in their place: Introducing the integrated model of affect-related individual differences. *Frontiers in Psychology*. 2018;9:2155. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.02155
21. Pertides K.V. Trait emotional intelligence theory. *Industrial and Organizational Psychology*. 2010;3(2):136–139. DOI: 10.1111/j.1754–9434.2010.01213.x
22. Altındağ E., Köseadağı Y. The relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015;210:270–282. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.367
23. Drucker P. Innovation and entrepreneurship. New York, NY: Harper and Row; 1985, 268 p.
24. Rather M.A., Khan M.A. Creativity and emotional intelligence: A comparative study on emotional intelligence of creative writers. *Research Review Journals*. 2020;5(5):99–106. DOI: 10.31305/rrijm.2020.v05.i05.022
25. Mhatre K.H., Riggio R.E. Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. In: Day D.V., ed. *The Oxford handbook of leadership and organizations*. London: Oxford University Press; 2014:221–240.
26. Cheung M.F.Y., Wong C. Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*. 2011;32(7):656–672. DOI: 10.1108/01437731111169988
27. HIC Capital Group — investment hub on the international stage. URL: <https://www.hic-capital.com/investments> (accessed on 09.09.2021).
28. Melnichuk M.V. Revisiting the building of cognitive maps of human capital development competencies. *Upravlencheskii uchet = The Management Accounting Journal*. 2021;(8–2):383–394. (In Russ.).
29. Prezenski S., Brechmann A., Wolff A., Russwinkel N. A cognitive modeling approach to strategy formation in dynamic decision making. *Frontiers in Psychology*. 2017;8:1335. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01335
30. Zagranovskaya A.V. System analysis on the basis of imprecise cognitive cards. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova = Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2018;(4):152–160. (In Russ.). DOI: 10.21686/2413–2829–2018–4–152–160

## ABOUT THE AUTHOR / ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ



**Marina V. Melnichuk** — Dr. Sci. (Econ), Professor, Head of the Department of English for Professional Communication, Financial University, Moscow, Russia

**Марина Владимировна Мельничук** — доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента английского языка и профессиональной коммуникации, Финансовый университет, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0001-5549-8107>

[mvmelnichuk@fa.ru](mailto:mvmelnichuk@fa.ru)

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

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*Article was submitted on 05.06.2023, revised on 07.06.2023, and accepted for publication on 08.06.2023.*

*Статья поступила в редакцию 05.06.2023; после рецензирования 07.06.2023; принята к публикации 08.06.2023.*

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

*Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.*

## ORIGINAL PAPER



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-13-2-36-45

УДК 316.6(045)

JEL Z13, Y80

## Questioning as a tool in social adaptation and manipulation

E.M. Zakhtser

Financial University, Moscow, Russia

**ABSTRACT**

This study explores the role of questioning in social adaptation and manipulation. The article considers how language plays a crucial role in shaping the way we ask and answer questions and whether intellectual growth can be driven by questioning. The impact of cultural diversity on questioning, including the ways in which different cultures approach questioning and whether this affects social adaptation and manipulation, is highlighted. Some teaching tools that can be used to help individuals develop their questioning skills are discussed, as well as the importance of grammar when asking different types of questions. There are references to the philosopher Socrates, who famously used questioning as a means of teaching, and the relevance of his approach in modern society is considered. Additionally, the author touches on the intersection of questioning and sociology and suggests techniques to be used by interviewees to answer tricky questions.

**Keywords:** language; English language; society; adaptation; manipulation; communication; information; culture; questioning; conversation; question types; intellectual development

**For citation:** Zakhtser E. Questioning as a tool in social adaptation and manipulation. *Management Sciences*. 2023;13(2):36-45. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-13-2-36-45

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## Умение задавать вопросы как инструмент социальной адаптации и манипуляции

Е.М. Захцер

Финансовый университет, Москва, Россия

**АННОТАЦИЯ**

В данной работе рассматривается умение задавать вопросы как инструмент для манипулирования общественным мнением и как опора для адаптации в социальной среде. В статье затрагивается вопрос о роли языка и правильном его использовании при построении вопросительных фраз и организации ответов. Автор рассматривает умение задавать вопросы и его влияние на интеллектуальный рост индивида и исследует значение культурной составляющей, в том числе подходы различных народностей к формированию вопросов и ответов. В статье перечисляются обучающие инструменты и методы, способствующие развитию навыков постановки вопросов. Отмечается важность владения грамматикой, речью и критическим мышлением как для интервьюера, так и для респондента. Автор отдает дань Сократу и подчеркивает актуальность сократовских вопросов как метода ведения диалога. В статье также затрагивается применение вопросительной тактики, широко используемой в социологии, и даются рекомендации по ответному реагированию.

**Ключевые слова:** язык; английский язык; общество; адаптация; манипуляция; переговоры; информация; культура; интервьюирование; общение; типы вопросов; интеллектуальное развитие

**Для цитирования:** Захцер Е.М. Умение задавать вопросы как инструмент социальной адаптации и манипуляции. *Управленческие науки*. 2023;13(2):36-45. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-13-2-36-45

## INTRODUCTION

Studying the art of questioning in the modern world is of utmost importance as effective questioning skills are essential for effective communication and problem-solving. In today's information-driven society, where misinformation and fake news are widespread, the ability to ask the right questions can help individuals navigate and make sense of the vast amounts of information available. The art of questioning also plays a crucial role in developing critical thinking skills and promoting intellectual growth. Moreover, in a world that is becoming increasingly diverse, understanding how different cultures approach questioning and the impact of cultural differences on social interactions is vital. Additionally, questioning is a crucial tool for individuals in positions of leadership and authority, enabling them to make informed decisions and address complex problems. As such, studying the art of questioning can be highly beneficial for individuals seeking to improve their communication skills, increase their social adaptability, and excel in their personal and professional lives.

### WHAT ROLE DOES LANGUAGE PLAY?

Language is considered to be a symbolic representation of our thoughts, ideas, and experiences. It enables us to communicate with others, express our emotions, and convey our intentions. It also plays a role in shaping our perceptions, thoughts, and memory. No wonder, that the study of how we process, understand and generate language, is considered as a fundamental area of research in cognitive psychology. Language has a direct impact on our cognitive abilities, emotional expressions, and mental well-being. It can be used to influence and persuade us to adopt certain attitudes and behaviors in several ways:

1. Socialization. *Language is a key tool for socialization and is used to transmit cultural norms and values from one generation to the next. Through language, we learn the expectations of our society and internalize them as our own.*

2. Persuasion. *Language can be used to persuade and influence us to adopt certain attitudes and behaviours. Advertising, political speeches, and other forms of communication use language in a strategic way to appeal to our emotions and shape our beliefs.*

3. Power dynamics. *Language can be used to reinforce power dynamics and marginalize certain groups of people. For example, discriminatory language can be used to reinforce stereotypes and reinforce social hierarchies.*

4. Norms of communication. *Language also shapes our norms of communication, such as how we initiate and end conversations, how we indicate agreement or disagreement, and how we express emotion. These norms vary across cultures and if not understood can lead to miscommunication and difficulties in social interactions.*

5. Access to information. *Language can also shape our access to information and knowledge, limiting our understanding of certain topics or issues if we don't have proficiency in the language, they are presented in.*

It is crucial to recognize the potential biases and power imbalances that language can reinforce and to actively question and challenge them. This is especially true when it comes to English, which is often considered the global language of business and commerce. As a result, many people feel pressure to be fluent or proficient in it to advance in their careers. This can lead individuals feeling strained to accept social norms that are dictated by the dominance of the English language.

- One way in which this can happen is through the pressure to conform to English-speaking norms in the workplace. *For example, an individual may feel pressure to speak English in order to be understood and to fit in with their colleagues, even if it is not their first language. This can lead to individuals feeling like they have to suppress their own cultural identity and conform to the dominant culture in order to succeed.*

- Another way in which the English language can be used to influence, and corner individuals is through the media and popular culture. *Many popular movies, television shows, and music are produced in English, and as such, they can be used to propagate certain values and norms that are associated with English-speaking cultures.*

- Additionally, English language education, especially in non-English-speaking countries, is often seen as a way to access a better future, more opportunities and better jobs. *This can create pressure on individuals to conform to the social norms and values that are associated with the English language in order to be seen as successful and upwardly mobile.*

Of course, being fluent in a language and adapting to different cultures can be beneficial for an individual, however, it's also important to recognise that this should not come at the cost of losing one's own identity or values.

### IS INTELLECTUAL GROWTH DRIVEN BY QUESTIONING?

The best way to become aware of the potential pressures and influences that come with the use of a certain language is to ask questions to gain insight



into culture, values, and beliefs, to understand institutions that shape the behaviour of individuals and groups within a society. Sociologists, for example, by asking questions, — which is a basis of research methods, such as surveys, interviews, and focus groups, — can identify patterns and trends within a society; thus, developing theories which explain social phenomena.

By asking questions, we can get a better sense of other people's perspectives, as we encourage individuals to express their thoughts and feelings freely. With this knowledge at hand, therapists and counsellors are able to gain a deeper understanding of their clients' experiences and perspectives; helping them identify patterns or behaviors which may contribute to current issues they are facing. Moreover, psychologists can identify and understand different experiences as well as challenges people face due to things such as discrimination, prejudice or social inequality. Question asking is a way to initiate and maintain conversations, as well as to indicate one's own lack of knowledge or uncertainty, convey and elicit information. In "Forms of Talk," Erving Goffman [1], a Canadian sociologist and social psychologist, notes that questions can be used to signal one's own intentions, such as when someone asks a question in order to indicate that they are interested in a topic or to show that they are paying attention. Herbert H. Clark, a cognitive scientist, and linguist, in his book "Using Language" [2] examines the role of language in social interactions and communication, with a focus on the ways in which people use language to coordinate their actions and achieve shared goals. He contends that question asking can be used to convey power dynamics, with those who ask questions often having more power and control in the interaction than those who are answering. This is because the person asking the questions is setting the agenda and directing the conversation, while the person answering is responding to the questions and providing information. For instance, in an interview or formal meeting, the person who asks questions is the one who is in charge of the conversation, and the one who is in control of the flow of the discussion. They can also use questions to elicit information or opinions that they want to know, or to signal that they are paying attention and engaged in the conversation. They are able to direct the conversation in a way that serves their own interests and can steer it away from topics that they don't want to discuss. Furthermore, in some cases, the person asking the questions may be able to use their questions to put the other person on the defensive, or to pressure them into providing specific information or taking a particular

position. For example, Steve Sackur,<sup>1</sup> the host of the BBC's «HardTalk», is known for his direct and challenging approach during interviews. He asks questions that are informative and thought-provoking. Trying to uncover new and interesting information, he is expected to remain impartial, to provide an unbiased approach and to let the interviewee speak their mind freely, providing space for different perspectives. Although, the interviewer has a certain angle, or an idea of the story he wants to tell. It's important to note that power dynamics in conversation are not always so clear cut, and they can shift and change depending on the context, the relationship between the speakers, and the goals of the conversation.

From the other side, the ability to ask questions is a key component in metacognition, which involves the ability to think about one's own thinking, and can be seen in the following ways:

- Metacognitive monitoring. *This refers to an individual's ability to monitor their own understanding and progress in learning. Asking oneself questions such as "Do I understand this concept?", "What do I know and what I don't know?" can help to identify areas of confusion or misunderstanding, and prompt the person to seek out additional information or clarification.*
- Metacognitive planning. *This refers to an individual's ability to plan and set goals for their own learning. Asking oneself questions such as "What do I want to learn?", "What do I need to do to achieve my learning goals?" can help to identify specific strategies and resources that can be used to reach those goals.*
- Metacognitive evaluating. *This refers to an individual's ability to evaluate their own understanding and performance. Asking oneself questions such as "How well did I perform on this task?", "What did I do well and what I need to improve?" can help to identify areas of strength and weakness, and to make adjustments for future learning.*
- Metacognitive regulation. *This refers to an individual's ability to regulate their own cognitive processes, such as by setting goals, monitoring progress, and making adjustments as needed. Asking oneself questions such as "What strategies can I use to stay focused?", "How can I stay motivated?" can help to identify the most effective methods for regulating one's own learning.*

Overall, by asking questions, individuals can monitor their own understanding, plan and set goals, evaluate their own performance, and regulate their own learning.

<sup>1</sup> URL: <https://www.bbc.co.uk/programmes/profiles/QrrcWR1vSGDbwZ45JLhNg2/stephen-sackur>; <https://www.youtube.com/user/bbchardtalk>



Asking questions is a fundamental aspect of critical thinking, as it enables individuals to clarify their thinking, scrutinize assumptions, and gain deeper understanding of a subject. The skill of asking questions helps people make informed decisions that align with their values and beliefs. Richard Paul, in his book “Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Learning and Your Life” [3], identifies several types of questions that are essential for critical thinking, such as:

- Questions that challenge assumptions
- Questions that probe reasons and evidence
- Questions that examine the implications and consequences of a belief or action
  - Questions that ask for the relationship between and among concepts
  - Questions that ask for the purpose or the frame of reference of a statement or question
  - Questions that ask for the evidence or criteria
  - Questions that ask for the assumptions behind a statement or question

Asking questions is not just about having the right answer, but also about the questioning skills. By learning to ask the right questions, individuals can gain a deeper understanding of a matter, identify key issues, solve problems and make better choices. The form of the question can affect the nature of the conversation, for example, open-ended questions are typically used to encourage elaboration, while closed-ended questions are used to elicit specific, factual answers. By asking questions in a strategic and thoughtful way, a person can be led to consider new information and perspectives, challenge their existing beliefs, and develop deeper understanding and insights.

### COULD YOU TELL WHETHER CULTURAL DIVERSITY MATTERS?

The types of questions used in any language-speaking culture can alter depending on a variety of factors such as context, the relationship between the speaker and the listener, and the topic being discussed. However, in English-speaking countries, it is common to use direct and open-ended questions. This means that questions are often phrased in a way that directly asks for information or an opinion and allows the respondent to give a detailed answer. For example, “What do you think about the current political situation?” In Russian-speaking countries, it is common to ask, “Could you tell me, how you feel about the current political situation?” instead. Answering more indirect and closed-ended questions, one could simply state their opinion or

feeling in a brief sentence: “I am concerned about the current political situation.” It’s important to remember that when giving a short answer, it’s not just about being brief, but about providing a clear and direct response that addresses the question being asked. Also, in some cultures, it’s considered impolite to give a direct negative or critical answer, so in such situations, people might use words like “concerned” or “uncertain” instead of “displeased” or “disappointed”. To understand and be understood, it’s important to be aware of these cultural differences and adjust the language and phrasing of questions accordingly to avoid confusion or offense. It’s crucial to keep in mind the cultural context and the different ways questions are phrased and answered to facilitate effective communication and understanding. For instance, idiomatic expressions and colloquial phrases in the English language can be difficult for a non-native speaker to comprehend. For example, “What’s the 411?” This phrase is a slang way of asking for information or an update on something. It comes from dialling 411 for information. Idiomatic expressions and colloquial phrases are often used informally, but miscommunication can occur in formal or written language as well. Complex sentence structures, jargon, technical language, different accents, or dialects can all impact comprehension.

### THERE ARE SOME TEACHING TOOLS, AREN'T THEY?

Teaching ESL (English as a Second Language) students how to ask proper questions can be challenging, but with the right approach and patience, it can be accomplished. Here are a few strategies that may be helpful:

1. Modelling. *One of the most effective ways to teach question-asking is by modelling. Show the student how to ask different types of questions in different situations. For example, you can demonstrate how to ask for directions, how to ask for clarification, and how to ask for information.*
2. Practice. *Encourage your students to practice asking questions in a variety of real-life scenarios through role-playing exercises. This can provide a safe and controlled environment for students to hone their questioning skills. By practicing in this way, students will better understand the context and purpose of their questions and will see the practical applications of the language they are learning.*
3. Feedback. *Give your student feedback on their question-asking skills. Point out any errors or mistakes they make and give them suggestions on how to improve.*
4. Vocabulary. *Ensure that your student has the vocabulary they need to ask proper questions. Teach them*

the appropriate question words (what, when, where, why, etc.) and other question-related vocabulary, such as “Can you help me understand...?” or “Could you explain...?”

5. Use positive reinforcement. Positively reinforce students who ask questions by acknowledging and praising their contributions. This will encourage them to continue asking questions in the future.

6. Use humour. Incorporating humour and making it fun to ask questions will help the student to relax and feel more comfortable asking questions.

7. Use technology. Use technology such as online forums, social media, or chat platforms to encourage students to ask questions. This can be less intimidating than asking in person, and it can also be done at the student's own pace.

There are online forums and chat platforms that can be used to help ESL (English as a Second Language) students practice and improve their question-asking skills. Here are a few examples:

1. Quora. Quora is a question-and-answer website where users can ask and answer questions on a wide variety of topics. This can be a great resource for students to practice asking questions in a real-world setting.

2. Reddit. Reddit is a website that features communities, or “subreddits,” dedicated to specific topics. This can be a great resource for students to find discussion boards on topics that interest them, and to practice asking questions in a supportive and engaged community.

3. Stack Exchange. Stack Exchange is a network of question-and-answer websites on a variety of topics. This can be a great resource for students to practice asking technical questions and get answers from experts in a specific field.

4. Language exchange platforms. There are a variety of online language exchange platforms that connect ESL students with native speakers of the language they are learning. This can be a great way for students to practice asking questions in a conversational setting and get immediate feedback.

5. Online language learning communities. There are several online language learning communities where students can connect with other learners and practice their language skills. These communities are designed to be supportive and encouraging, which is perfect for students who want to improve their question-asking skills.

6. Online discussion forums. Online discussion forums are a great way for students to participate in group discussions and practice asking questions. These forums can be found in many websites and they can be focused on different topics.

7. Online chat platforms. WhatsApp, Telegram, and WeChat are popular instant messaging apps that can be used to communicate with native speakers in real-time.

8. Video conferencing platforms. Zoom, Google Meet, Skype, and alike can be used for language practice sessions with native speakers, where students can practice asking questions and having conversations.

9. Discord. Discord is a popular chat platform that is often used by communities, such as gaming communities, but it can also be used to create chat groups for language learning.

To gain inspiration and enjoyment, students can be directed towards watching TV shows that feature hosts known for their skillful questioning techniques. Here are a few examples:

1. «The Tonight Show Starring Jimmy Fallon» (USA). Jimmy Fallon is known for his ability to ask engaging and entertaining questions during his interviews with guests. He is known for his comedic approach to interviews and his ability to create a relaxed and fun atmosphere.

2. “The Ellen DeGeneres Show” (USA). Ellen DeGeneres is known for her ability to ask thoughtful and insightful questions during her interviews with guests. Her interviews often focus on personal stories and experiences, and she is known for her ability to connect with her guests on a personal level.

3. “The Graham Norton Show” (UK). Graham Norton is known for his ability to ask witty and humorous questions during his interviews with guests. His show often features a mix of celebrities and comedians, and he is known for his ability to create a fun and relaxed atmosphere.

4. “The Howard Stern Show” (USA). Howard Stern is known for his ability to ask controversial and personal questions during his interviews with guests. His interviews often focus on the personal lives and careers of his guests and he's known for being a very direct and straightforward interviewer.

5. “The Oprah Winfrey Show” (USA). Oprah Winfrey is known for her ability to ask thought-provoking and emotional questions during her interviews with guests. Her interviews often focus on personal stories and experiences, and she is known for her ability to connect with her guests on a personal level.

6. “BBC Question Time” (UK). It's a political debate show, where a panel of politicians and public figures answer questions from the audience, it's known for the quality of the questions asked by the audience, which are usually well informed, thought-provoking and challenging.

By watching shows that feature interviews and questioning, students can observe and learn about

effective asking skills. They can also see how the format of the show can impact the quality of the questions and answers received. Furthermore, they will realize the importance of ensuring the correct information is provided, as the wrong information can lead to inaccurate or misleading results.

### CAN GRAMMAR BE NEGLECTED?

Proper grammar is essential for delivering information, effectively shaping words and constructing coherent sentences, paragraphs, and arguments. This includes knowledge and application of verb tenses, modal verbs, phrasal verbs, prepositions, subject-verb inversion, question tags, and conditional structures. It also plays a crucial role in asking and answering questions effectively.

Using a variety of question types [4] keeps the conversation interesting and allow to gather different types of information. For example:

**1. Open-ended questions** do not have a specific or limited set of answers:

- “Can you tell me about a time when you felt particularly proud of your work?”
- “What do you think are the biggest challenges facing our community today?”
- “How do you think the company can improve its customer service?”

**2. Closed-ended questions** are used to elicit specific, factual answers:

- “What is your gender? (male, female, other)”

**3. Clarifying questions** are a type of question used to seek more information or to gain a better understanding of a topic or statement:

- “Can you please explain what you mean by that?”
- “Can you give me an example of how that would work in practice?”
- “I’m sorry, I don’t understand. Can you rephrase that for me?”

**4. Leading questions** are used to suggest a particular answer or lead the respondent in a certain direction:

- “Don’t you think that this new policy will improve the company’s profits?”
- “Have you stopped stealing office supplies?”
- “Isn’t it true that you were at the scene of the crime?”

**5. Hypothetical questions** are a type of leading question. They also can help individuals to consider the potential consequences of different actions or decisions, encourage elaboration by creating a sense of

curiosity and prompting imaginative thinking from the respondent:

- “What would you do if you had a time machine?”
- “If you could have any superpower, what would it be and why?”
- “What would the world look like if everyone had access to the same resources?”

**6. Comparative questions** are used to encourage elaboration by prompting the respondent to think deeply about how alternatives compare and contrast:

- “How do these two strategies differ?”
- “Which method produces the best results?”
- “What advantages does this approach offer compared to that one?”

**7. Follow-up questions** are used to gain more insights and explore a topic in greater depth. Unlike probing questions, which encourage the respondent to give more detailed and in-depth answers, follow-up questions are used to clarify any confusion or misunderstandings about a previous response. Both types of questions help provide further information and understanding about a certain subject:

- “Can you expand on that point?”
- “How does that relate to what we were discussing earlier?”
- “What made you come to that decision?”

**8. Probing questions** are used to gather more information or to delve deeper into a topic:

- “Can you tell me more about that?”
- “What led you to that conclusion?”
- “What specifically do you mean by that?”

**9. Reverse questions** can encourage elaboration by prompting the individual to think deeper about their response and provide more detail on the topic being discussed:

- Instead of asking a student “What makes you interested in this subject?”, you could ask “What interested you in this subject first?” This gets them to think further about their initial motivations for taking the subject.

• Instead of asking “Why did you do that?” You could ask “What made you decide to do that?”. This encourages them to explain the thought process behind their actions and provide more information on what drove them to take a particular course of action.

**10. Scenario questions** can encourage elaboration by providing a reader with a context to which they can relate, think about, and describe in detail:

- “Imagine you are invited to a dinner with your favourite celebrity. Describe the kind of atmosphere



you would want to create at the dinner.” This question gives a reader an opportunity to think deeply about how they would like the dinner to look, feel, and sound. They could imagine what kind of decorations they would select and the type of music they would like playing at the dinner. Furthermore, they could describe how they would interact with their guest of honour.

**11. Funnel questions** are often used by detectives taking a statement from a witness because the technique involves starting with general questions, and then drilling down to a more specific point in each:

- “How many people were involved in the fight?”
- “About ten.”
- “Were they kids or adults?”
- “Mostly kids.”
- “What sort of ages were they?”
- “About fourteen or fifteen.”
- “Were any of them wearing anything distinctive?”
- “Yes, several of them had red baseball caps on.”
- “Can you remember if there was a logo on any of the caps?”
- “Now you come to mention it, yes, I remember seeing a big letter N.”

### DON'T THEY KEEP SAYING ABOUT SOCRATES?

Many of us may not be aware that questioning is a skill. However, as Socrates famously stated, “The highest form of human excellence is to question oneself and others.” Engaging in Socratic questioning [5] produces a thoughtful dialogue between two or more people. This type of conversing encourages deeper understanding and open-mindedness, making it an invaluable practice in any context. Socratic questions usually have the following attributes:

- Being specific. *Instead of asking a broad or general question, it's often more effective to ask a specific question that targets the information you're looking for.*
- Being clear. *Make sure your question is clear and easy to understand so that the person you're asking can give you a clear and accurate answer.*
- Being open-ended. *Open-ended questions allow the person you're asking to provide a more detailed and nuanced answer. Avoid asking yes/no questions.*
- Being respectful. *Ask questions in a respectful manner, avoid being confrontational or aggressive.*
- Being sensitive to cultural differences. *Be sensitive to cultural differences when asking questions. Avoid asking personal or sensitive questions unless it is necessary and appropriate to the conversation.*

- Being strategic. *Ask questions that are relevant to the conversation and the goal you're trying to achieve.*
- Being active listener. *Listen to the answer and respond appropriately, ask follow-up questions if needed.*
- Being appropriate. *Avoid asking personal or sensitive questions unless it is necessary and appropriate to the conversation.*

To be the ideal companion for Socratic questioning, apart from being genuinely curious, willing to take the time and energy to unpack beliefs, and able to logically and dispassionately review contradictions and inconsistencies, additional types of questions should be noted:

1. Empathetic questions. *These are questions that are used to show understanding and empathy for the partner's perspective. For example, “I can see how you would feel that way, can you tell me more about it?”*
2. Self-reflection questions. *These are questions that are used to encourage the person to reflect on their own behaviour or actions. For example, “What did I do to contribute to this argument?”*
3. Solution-focused questions. *These are questions that are used to explore potential solutions to the problem at hand. For example, “What can we do to resolve this issue?”*
4. Validation questions. *These are questions that are used to validate the partner's feelings and experiences. For example, “I understand that you feel upset, can you tell me more about why?”*
5. Perspective-taking questions. *These are questions that are used to encourage the person to consider the situation from the partner's point of view. For example, “How do you think I felt about that?”*

6. Apology questions. *These are questions that are used to express remorse and take responsibility for the actions that led to the argument. For example, “I'm sorry, can you forgive me?”*

7. Future-focused questions. *These are questions that are used to explore the future and how things can be better. For example, “What steps can we take to prevent this from happening again?”*

Thus, questions are a powerful way of learning and studying, relationship building, avoiding misunderstanding, managing and coaching, de-fusing a heated situation, persuading people and, unfortunately, for manipulation.

### HOW ABOUT SOCIOLOGY?

There are several types of questions that can be used to manipulate and force others to accept a certain point of view [6]. The following types of questions can be used in an interview, a debate, or a conversation:

1. **Leading questions:** These are questions that suggest a certain answer or imply a certain viewpoint. *Examples include “Don’t you think that this new policy is the best solution?” or “You agree that this will be the way to go, right?”*

2. **Loaded questions:** These are questions that contain hidden assumptions or biases. *Examples include “When are you going to stop being so lazy?” or “Why are you so sensitive?”*

3. **Double-barrelled questions:** These are questions that ask multiple things at once, making it difficult for the interviewee to answer fully. *For example, instead of asking “What are your strengths and weaknesses?” an interviewer might ask “What are your strengths in working under pressure and your weaknesses in time management?”*

4. **False dichotomy:** These questions present a limited set of options and imply that those are the only options. *Examples include “Are you for or against this policy?”*

5. **Ambiguity:** These questions are phrased in such a way that they can be interpreted in multiple ways, leaving room for confusion and manipulation.

6. **Native language:** For example, an interviewer who is proficient in the interviewee’s native language can use that proficiency to create a sense of rapport and trust with the interviewee, which can make the interviewee more likely to disclose personal information. Additionally, an interviewer who is proficient in the language can use more nuanced language and phrasing to probe for specific information or to convey certain messages.

The following types of questions can be used in advertising, political campaigns, or public relations:

1. **Fear-based questions:** *These are questions that appeal to people’s fears and anxieties to influence their opinions or behaviours. Examples include “Are you scared of losing your job? Vote for this candidate.” or “Do you want to protect your family? Support this policy.”*

2. **Emotion-based questions:** *These are questions that appeal to people’s emotions to influence their opinions or behaviours. Examples include “Do you want to be on the right side of history? Support this cause.” or “Are you tired of feeling powerless? Join this movement.”*

3. **Repetition:** *This method consists in repeating a certain message or question repeatedly, trying to make it stick to the mind of the audience.*

4. **Framing:** *This technique consists in presenting information in a specific way to influence the perspective of the audience. For example, instead of asking “Should we*

*cut down the forest?” a different framing could be “Should we preserve the forest?”*

5. **Appeal to authority:** *These are questions that use the authority of a person or organization to influence the opinions or behaviours of the general public. Examples include “Experts say this is the best solution. Are you going to disagree?” or “The government has approved this product. Is it not good enough for you?”*

Being conscious of the potential for unethical use of questions can help people avoid obtaining inaccurate and dishonest information, enabling them to make their own informed decisions.

### DO WE THINK THEY KNOW?

Although asking questions is an action, it is the **listener** who determines how they respond to a question. Questions often offer key information that can guide the response, so listeners should be mindful when interpreting a question and making decisions they are comfortable with accordingly [7]. To recognize the desired answer in a question, it is useful to use certain strategies and techniques:

1. Identify the key words and phrases
2. Understand the question’s purpose
3. Break down the question
4. Use the information provided
5. Provide evidence and examples
6. Keep it Simple

For example:

Question: “What are the causes of deforestation in the Amazon rainforest?”

Answer: “Deforestation in the Amazon rainforest is caused by a variety of factors, including logging for commercial purposes, land conversion for agriculture and cattle ranching, and infrastructure development. One of the main causes is the logging for commercial purposes, as trees are cut down to produce wood products such as paper and furniture. Additionally, land conversion for agriculture and cattle ranching is also a major contributor to deforestation in the Amazon, as forests are cleared to make way for these activities. Another cause is the construction of roads and other infrastructure in the region, which can lead to increased access to previously remote areas and increased deforestation.”

There are several linguistic techniques that can help ESL students to build a more elaborate and detailed answer to any question. These include:

1. **Using a variety of vocabulary:** Using a range of vocabulary, including synonyms and technical terms, can help to make an answer more precise and accurate.



**2. Using linking words and phrases:** Words such as “in addition,” “furthermore,” and “moreover” can help connect different parts of an answer and make it more cohesive.

**3. Using descriptive language:** Using descriptive adjectives and adverbs can help to add colour and interest to an answer and make it more engaging.

**4. Using comparisons and contrasts:** Comparing and contrasting different ideas or concepts can help to make an answer more nuanced and sophisticated.

**5. Elaborating on ideas:** Providing specific examples, details, and explanations can help to illustrate and expand on the main points of an answer and make it more in-depth and concrete.

**6. Using rhetorical questions:** Asking a question as part of the answer can help to make the answer more engaging and thought-provoking.

**7. Using quotes and references:** Including quotes and references from credible sources can help to add credibility and authority to an answer.

**8. Using anecdotes:** Including a personal story or experience can help to make an answer more relatable and interesting.

**9. Using complex sentence structures:** Using a variety of sentence structures, such as compound and complex sentences, can help to make an answer more nuanced and sophisticated.

**10. Summarizing:** Summarizing the answer can help to make it more concise and easier to understand.

**11. Chunking:** involves breaking down the answer into smaller, manageable parts and focusing on one part at a time.

- One way to use this technique is to start with a sentence that introduces two or more key nouns related to the question and to elaborate on one of the nouns by providing specific examples, details, and explanations in the next sentence:

Question: “What are the advantages and disadvantages of solar energy?”

Answer: “The advantages of solar energy include its renewable nature and low maintenance costs. One advantage is that it is a renewable energy source, meaning it will never run out, and it does not produce emissions that contribute to climate change. Additionally, the maintenance costs for solar panels are relatively low compared to other forms of energy generation.”

Another way to use this technique is to use conjunctions such as “and, but, or, yet” to connect the different parts of the answer and make it more cohesive:

Question: “What are the advantages and disadvantages of solar energy?”

Answer: “Solar energy has many advantages, such as being renewable and having low maintenance costs, but it also has some disadvantages, such as its high initial cost and dependence on weather conditions. The renewable nature of solar energy is a significant advantage as it does not have a limited supply and does not produce emissions that contribute to climate change. However, the high initial cost of installing solar panels can be a significant disadvantage for some individuals and companies.”

Clear, concise, and accurate language is always better than complex and verbose. Quality communication is not only about the quantity of information but also the quality. Modern society is saturated with information, thus it’s important to be mindful when answering questions in order to avoid being subject to power dynamics. Even though power dynamics between speakers may vary according to context, relationship, and goals — it’s possible for the person being asked questions to regain control of the conversation and neutralize power dynamics. For example, the person answering:

- can use both active and reflective listening
- can use open-ended questions to reframe the conversation and guide it in a different direction.
- etc.
- can also use clarifying questions to ensure they understand the purpose and intent of the question and can use reflective listening to show they are actively listening and engaging with the conversation.
- can also use assertive communication to express their own opinions and perspectives and to establish their own positions in the conversation
- should be aware of their own rights and boundaries, and to not feel pressured to answer questions or provide information that they are not comfortable with.
- can also ask for more time to think about the question before answering.

Thus, questioning plays an essential role in facilitating meaningful learning and scientific exploration. According to Jean Piaget [8], [9], the renowned Swiss psychologist, asking questions is powerfully linked to intellectual development. He highlighted that questions are the driving force of intellectual growth.

1. Questions involve analysing and challenging what is known, which enhances cognitive development.
2. Questions are an opportunity to explore complex topics or ideas.
3. Questions inspire curiosity and facilitate creative problem solving.

4. Questions promote independent thinking and stimulate mental processes like synthesis and analysis.

5. Questioning encourages students to take ownership of their learning and become more invested in it as a result.

6. Questions can help learners structure their thinking and better articulate what they know.

In conclusion, the importance of the skill of asking questions is growing as rapidly as neural networks

are developing. This is evidenced by the increasing use of neural networks in scholarly publications, with 28% of these publications related to natural language processing. Additionally, a survey of college students showed that 25% have already used AI or natural language processing technology for writing or editing essays, and 39% are interested in using it in the future. Teaching students questioning is becoming critical in this technological age.

## REFERENCES

1. Goffman E. Forms of talk. Oxford, New York: Basil Blackwell; 1981. 335 p.
2. Clark H.H. Using language. Cambridge, New York: Cambridge University Press; 1996. 446 p.
3. Paul R., Elder L. Critical thinking: Tools for taking charge of your learning and your life. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.; 2014. 428 p.
4. Murphy R. English grammar in use. Cambridge: Cambridge University Press; 2002. 390 p.
5. Paul R., Elder L. The thinker's guide to the art of Socratic questioning: Based on critical thinking concepts & tools. Tomales, CA: The Foundation for Critical Thinking; 2016. 96 p.
6. Stanier M.B. The coaching habit: Say less, ask more & change the way you lead forever. Toronto: Box of Crayons Press; 2016. 244 p.
7. Vogt E.E., Brown J., Isaacs D. The art of powerful questions: Catalyzing, insight, innovation, and action. Mill Valley, CA: Whole Systems Associates; 2003. 14 p.
8. Piaget J. The language and thought of the child. Transl. from French. London: Kegan Paul, Trench, Trübner & Co., Ltd.; 1926. 296 p.
9. Piaget J. The language and thought of the child. Transl. from French. Abingdon: Routledge; 2010. 288 p.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Elena M. Zakhtser** — Senior Lecturer, Department of English Language and Professional Communications, Financial University, Moscow, Russia

**Елена Михайловна Захцер** — старший преподаватель, Департамент английского языка и профессиональной коммуникации, Финансовый университет, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-9044-4881>

emzakhtser@fa.ru

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

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*The article was submitted on 13.02.2023; revised on 10.04.2023 and accepted for publication on 15.05.2023.*

*Статья поступила в редакцию 13.02.2023; после рецензирования 10.04.2023; принята к публикации 15.05.2023.*

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

*Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-46-56

УДК 338.242.42(045);342.552.3(045)

JEL O20, L50

## Роль и место имущества казны Российской Федерации и государственной казны субъектов в сфере управления государственным сектором экономики как в регионах, так и в стране в целом

Е.В. Гаврилин<sup>а</sup>, А.Е. Гаврилин<sup>б</sup><sup>а</sup> ФГУП «Дирекция по инвестиционной деятельности», Москва, Россия<sup>б</sup> МГЮА имени О.Е. Кутафина; Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

Статья посвящена путям и способам решения проблемы организации профессионального управления объектами казны Российской Федерации в свете целей и задач, определенных государственной программой «Управление федеральным имуществом», утвержденной Правительством Российской Федерации и направленной на сокращение числа объектов казны, не вовлеченных в хозяйственный оборот. **Целью** работы является предложение способов организации управленческого механизма, нацеленного на вовлечение объектов казны в хозяйственный оборот и ведущего к уменьшению их количества, а также закрепления их за предприятиями и организациями профильного направления деятельности. Представленные авторами пути и способы управления содержат методы, позволяющие сократить и не допускать в дальнейшем нарастания численности объектов, выведенных из хозяйственного оборота и остающихся за рамками профессионального и специализированного управления в пределах существующих нормативных и законодательных правил и ограничений, а также дающие возможность в кратчайшие сроки вовлечь в хозяйственный оборот или закрепить за профильными организациями максимальное количество объектов казны, включая также и необратимо потерявших физические свойства и не вызвавших интереса у регионов и частных инвесторов, для списания, утилизации или профессиональной консервации. Ряд описанных методов используются при реализации государственной программы «Управление федеральным имуществом». **Ключевые слова:** имущество государственной казны Российской Федерации; имущество государственной казны субъектов Российской Федерации; управление государственным сектором экономики; средства федерального бюджета, передача на иной уровень собственности; приватизация; вовлечение в хозяйственный оборот

*Для цитирования:* Гаврилин Е.В., Гаврилин А.Е. Роль и место имущества казны Российской Федерации и государственной казны субъектов в сфере управления государственным сектором экономики как в регионах, так и в стране в целом. *Управленческие науки.* 2023;13(2):46-56. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-46-56

## ORIGINAL PAPER

## The Role and Place of the Property of the Treasury of the Russian Federation and the State Treasury of the Subjects in the Management of the Public Sector of the Economy Both in the Regions and in the Country as a Whole

E.V. Gavrilin<sup>а</sup>, A.E. Gavrilin<sup>б</sup><sup>а</sup> Federal State Unitary Enterprise "Directorate for Investment Activities", Moscow, Russia;<sup>б</sup> Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Moscow, Russia

## ABSTRACT

The article is devoted to ways and means of solving the problem of organizing professional management of treasury facilities of the Russian Federation in the light of the goals and objectives defined by the State Program "Federal

© Гаврилин Е.В., Гаврилин А.Е., 2023

Property Management” approved by the Government of the Russian Federation, aimed at reducing treasury facilities not involved in economic turnover. The **purpose** of the work is to propose ways of organizing a management mechanism aimed at reducing the number of treasury facilities by involving these facilities in economic turnover, as well as assigning them to the profiles of enterprises and organizations of the core business. The ways and mechanisms of management presented by the authors include the methods permitting to reduce and prevent the further increase in the number of objects withdrawn from economic circulation or turnover and remaining outside the professional and specialized management within the existing regulatory and legislative rules and restrictions. The proposed ways and methods of management can allow the maximum number of treasury objects to be involved in economic turnover or assigned to specialized organizations in the shortest possible time. Federally owned objects that cannot be involved in economic turnover due to the loss of physical properties, have not aroused interest among the regions and for private investors, should be assigned to specialized organizations for write-off, disposal or professional conservation at the expense of federal budget funds completed. A number of the described methods are used in the implementation of the State Program “Federal Property Management”.

**Keywords:** property of the state treasury of the Russian Federation; property of the state treasury of the subjects of the Russian Federation; management of the public sector of the economy; federal budget funds, transfer to another level of ownership; privatization; involvement in economic turnover

**For citation:** Gavrilin E.V., Gavrilin A.E. The role and place of the property of the treasury of the Russian Federation and the state treasury of the subjects in the management of the public sector of the economy both in the regions and in the country as a whole. *Management sciences*. 2023;13(2):46-56. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-46-56

## ВВЕДЕНИЕ

В соответствии со ст. 214 ГК РФ казна Российской Федерации, казна республики в составе Российской Федерации, казна края, области, города федерального значения, автономной области, автономного округа представляет собой средства соответствующих бюджетов и иное государственное имущество, не закрепленное за государственными предприятиями и учреждениями<sup>1</sup>.

В приложении № 1 к постановлению Верховного Совета Российской Федерации от 27.12.1991 № 3020–1 определено имущество, составляющее казну Российской Федерации: это средства федерального бюджета, Пенсионного фонда Российской Федерации, фонда социального страхования и других государственных внебюджетных фондов Российской Федерации, Центрального банка Российской Федерации, золотой запас, алмазный и валютный фонды<sup>2</sup>. Федеральное казначейство Российской Федерации, согласно Положению о нем, организует и осуществляет ведение операций по учету государственной казны Российской Федерации<sup>3</sup>.

Вместе с тем, исходя из определения казны, приведенного в Гражданском кодексе Российской Федерации и Бюджетном кодексе Российской Федерации, кроме упомянутых средств, к казне относится движимое и недвижимое имущество, не закрепленное на праве оперативного управления за федеральными органами исполнительной власти, подведомственными учреждениями, казенными предприятиями, а также на праве хозяйственного ведения за федеральными государственными унитарными предприятиями<sup>4</sup>.

Это имущество находится в казне и управление им на федеральном уровне осуществляет Федеральное агентство по управлению государственным имуществом<sup>5</sup>, а на уровне субъектов — соответствующие государственные структуры. Вместе с тем на отдельные федеральные органы исполнительной власти: Министерство обороны Российской Федерации, Управление Делами Президента Российской Федерации, Федеральное агентство речного и морского транспорта, Росрезерв, — возложены функции управления имуществом казны по соответствующему функциональному назначению. Под управлением профильных министерств и ведомств также

<sup>1</sup> : Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ч. 1, разд. II, гл. 13, ст. 214. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/c1923b21971e5b9356fe86b94d3beef0a1747f7c/?ysclid=lgurxjft2601786127](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/c1923b21971e5b9356fe86b94d3beef0a1747f7c/?ysclid=lgurxjft2601786127)

<sup>2</sup> . Приложение 1 к постановлению ВС РФ от 27.12.1991 № 3020–1. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_208/5eba4eb5882a9057edfb1ccbda86eb416140fe87/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_208/5eba4eb5882a9057edfb1ccbda86eb416140fe87/)

<sup>3</sup> Положение о Федеральном казначействе. URL: <https://roskazna.gov.ru/o-kaznachejstve/polozhenie-o-federalnom-kaznachejstve/?ysclid=lgxtee9wsh349783412>

<sup>4</sup> Бюджетный кодекс РФ (БК РФ). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/?ysclid=lgxu557mnrn204974327](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/?ysclid=lgxu557mnrn204974327)

<sup>5</sup> Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество). URL: <https://rosim.gov.ru/?ysclid=lgusgsbdw1182158849>



находится имущество, составляющее государственную тайну.

Следует отметить, что в Российской Федерации не приняты единые законодательные и нормативно-правовые акты, определяющие порядок отнесения ее объектов и субъектов к казне, отсутствует порядок: обязательного закрепления имущества казны за государственными органами исполнительной власти или за подведомственными им предприятиями и учреждениями; обязательной передачи имущества на иной региональный уровень исполнительной власти; бюджетного финансирования содержания и управления имуществом казны, его выбытия, списания и утилизации.

Это приводит к тому, что, например, в казне Российской Федерации находится имущество, которое по своему функциональному предназначению должно быть закреплено за профильными органами исполнительной власти, и, соответственно, не может профессионально управляться. Имущество не получает необходимого и достаточного бюджетного финансирования, поэтому органы исполнительной власти под всяческими предлогами пытаются избежать его закрепления.

По значительному ряду объектов казны приняты судебные решения или получены предписания прокуратуры касательно восстановления их (например, защитных сооружений гражданской обороны) потребительских свойств, ремонта, консервации. Иллюстрацией может послужить определение Арбитражного суда г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области от 26.04.2018 по делу № А56 61688/2010, которым удовлетворены требования конкурсного управляющего ОАО «Ленинградсланец» об обязанности межрегионального территориального управления Росимущества в г. Санкт-Петербурге и Ленинградской области принять в федеральную собственность от конкурсного управляющего объекты ОАО «Ленинградсланец», входящие в состав шахты «Ленинградская» (40 позиций), которые ранее находились в частной собственности.

В подобных условиях достаточное финансирование не выделяется, и руководству органов по управлению имуществом грозят крупные штрафы или даже уголовные преследования за неисполнение судебных решений и предписаний прокуратуры, хотя они являются лишь заложниками сложившихся обстоятельств. Ситуация усугубляется тем, что зачастую это имущество относится к различным классам опасности и требует профессиональной

работы по управлению, чтобы не допустить экологических и техногенных катастроф.

Положение дел начинает кардинально меняться при издании соответствующих поручений и установления контроля со стороны Президента Российской Федерации, как это было в Усолье-Сибирском в Иркутской области в 2020 г., когда для предотвращения экологической катастрофы были подключены все региональные и федеральные органы власти, профильные предприятия и учреждения.

Необходимо заметить, что ряд субъектов: Алтайский, Краснодарский, Красноярский и Приморском края, Свердловская, Челябинская области и г. Москва, — принял региональные законы о казне<sup>6</sup>. Причем перечень имущества, которое относится к казне субъекта, содержится только в пяти законодательных актах. В Орловской области действует постановление Коллегии администрации от 17.03.2003 № 43 «О создании казны Орловской области»<sup>7</sup> [1, 2].

О.И. Короткова отмечает, что «казну Орловской области составляют средства областного бюджета, иное движимое и недвижимое имущество, не закрепленное за областными предприятиями и учреждениями на праве хозяйственного ведения или оперативного управления, земельные участки, не закрепленные по договору аренды, постоянного бессрочного пользования, которые принадлежат Орловской области на праве собственности» [2].

С нашей точки зрения, в части земельных участков с подобным определением согласиться нельзя, поскольку при сдаче в аренду и передаче в постоянное бессрочное пользование они не выбывают из казны, так как не закрепляются на праве оперативного управления или хозяйственного ведения, как это требуется в соответствии со ст. 214 ГК РФ. Мы считаем, что в данном случае уместно следовать

<sup>6</sup> Закон от 12.11.1997 № 62-ЗС «О казне Алтайского края». Сборник законодательства Алтайского края. 1997;19(39):94; Закон от 11.10.2005 № 930-КЗ «О казне Краснодарского края». Информационный бюллетень ЗС Краснодарского края. 2005;(35); Закон от 10.10.1996 № 11-341 «О государственной казне Красноярского края». Красноярский рабочий. 1996;(209-210); Закон от 22.11.1999 № 31-03 «О государственной казне Свердловской области». Собрание законодательства Свердловской области. 1999;(11); Закон от 07.05.2002 № 80-30 «Об имуществе, находящемся в государственной казне Челябинской области». Ведомости ЗС Челябинской области. 2002;(5).

<sup>7</sup> Постановление Коллегии администрации Орловской области от 17.03.2003 № 43 «О создании казны Орловской области». URL: <https://docs.cntd.ru/document/974205296?ysclid=lguwg9b4k2433702309>

примерам, когда сданные в аренду или переданные в безвозмездное пользование объекты недвижимости не выбывают из казны.

Согласно сведениям открытой части Реестра федерального имущества, ведение которого осуществляется в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 16.07.2007 № 447 «О совершенствовании учета федерального имущества», в казне Российской Федерации находится в районе ста тысяч объектов<sup>8</sup>. По состоянию на начало 2021 г., около 30% из них составляли объекты защитных сооружений гражданской обороны, 11% — недропользования, 7% — культурного наследия, в том числе религиозные, 5% — жилого фонда, 1,3% — гидротехнические сооружения, 0,3% — объекты незавершенного строительства, конфискованные морские суда, особо опасные объекты. Более 20% находятся в аренде, в безвозмездном пользовании или в доверительном управлении.

Исходя из экономических государственных интересов очевидно, что количество объектов казны должно сокращаться путем закрепления имущества за профильными федеральными органами исполнительной власти и их подведомственными организациями; в случае потребности субъектов Российской Федерации — через передачу на иной уровень собственности, реализацию имущества, спрос государства на которое отсутствует, списание и утилизацию имущества, использование которого невозможно по причине полного морального и физического износа и т.п.

Наибольшую часть казны составляют защитные сооружения гражданской обороны как отдельно стоящие сооружения, так и являющиеся подвальными помещениями жилых домов. Значительное их количество давно утратило свои потребительские свойства, по многим имеются предписания прокуратуры и судебные решения по приведению их в нормативное состояние. Защита населения в условиях чрезвычайных ситуаций является важнейшей государственной задачей, поэтому требуется пересмотр существующей системы управления этой недвижимостью.

Прежде всего, функция по укрытию населения в условиях чрезвычайных ситуаций действующим законодательством возложена на территориальные органы власти; оно также предусматривает нахо-

ждение объектов жилого фонда в региональной собственности. Поэтому логично, что все защитные сооружения, расположенные в жилых домах, должны быть автоматически переданы на уровень субъектов.

По каждому региону существуют нормативы обеспечения населения защитными объектами, поэтому последние, находящиеся в казне, для достижения установленного норматива должны быть переданы на иной уровень собственности. Подобного не происходит по причине того, что региональные власти опасаются возрастания нагрузки на свои бюджеты за счет трат как на постановку защитных сооружений на кадастровый учет, так и на приведение их в нормативное состояние. Вместе с тем следует ожидать положительных подвижек в этом направлении, поскольку Президентом Российской Федерации в 2022 г. дано поручение об обеспечении передачи защитных объектов на региональный уровень собственности.

Проведение для них кадастровых работ представляется нецелесообразным, поскольку все необходимые сведения содержатся в соответствующих паспортах объектов и дополнительные бюджетные расходы излишни. В 2021 г. в действующее законодательство были внесены изменения, закрепившие указанный подход, что позволит сэкономить средства как федерального, так региональных бюджетов.

Что касается восстановления потребительских свойств, то, поскольку укрытие населения является важнейшей государственной задачей, эти работы должны быть проведены в кратчайшие сроки с привлечением финансов федерального и регионального бюджетов, а также внебюджетных средств организаций, в том числе эксплуатирующих защитные сооружения для коммерческих нужд.

Ряд объектов должен быть закреплен за федеральными органами исполнительной власти для организации и содержания в надлежащем состоянии запасных пунктов управления, а за федеральными учреждениями и предприятиями — для возможности укрытия персонала в случае возникновения чрезвычайных ситуаций. Сооружения, полностью утратившие свои потребительские свойства без возможности их восстановления или в случаях нецелесообразности последнего, по решению межведомственной комиссии могут быть сняты с учета.

Оставшиеся объекты должны, безусловно, найти правообладателя в лице министерства по чрезвычайным ситуациям или подведомственных организаций для осуществления профессионального

<sup>8</sup> URL: <https://base.garant.ru/12155220/?ysclid=lguwqhqi9kf779616020>

управления и поддержания в нормативном состоянии. На это направлено соответствующее поручение Президента Российской Федерации.

Значительную долю казны составляют объекты недропользования: водные, выведенные из оборота газовые, нефтяные скважины, шахты, которые, с нашей точки зрения, находиться в казне не могут. Их состояние подлежит постоянному профессиональному мониторингу, а многие из них должны быть надлежащим образом законсервированы. Водные скважины требуют постоянной эксплуатации и забора воды [21–25].

Согласно п. 8.1. ст. 22 Федерального закона от 21.02.1992 № 2395–1 «О недрах», недропользователи обеспечивают безопасность всех объектов добычи на лицензионном участке, поэтому все скважины и шахты должны быть закреплены за теми из них, кто обладает лицензиями на разработку соответствующих участков вне зависимости от того, что многие объекты могли быть выведены из эксплуатации до вступления в силу упомянутого Закона<sup>9</sup>. Водные скважины обязаны иметь эксплуатанта, а остальные должны быть закреплены за организациями, подведомственными Минприроды, Роснедрам, или переданы ПАО «Росгеология» для организации профессионального управления указанными объектами и осуществления постоянного мониторинга.

Находящиеся в казне угольные шахты следует закрепить за предприятиями Минэнерго либо передать на иной уровень собственности для проведения работ по консервации и мониторингу их состояния, даже если они оказались в казне на основании судебных решений после эксплуатации частными организациями, поставившими вследствие хищнической и непрофессиональной эксплуатации прилегающие территории на грань экологической катастрофы.

К примеру, уже упомянутым ранее определением Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области от 26.04.2018 удовлетворены требования конкурсного управляющего ОАО «Ленинградсланец» об обязанности принять в федеральную собственность от конкурсного управляющего объекты ОАО «Ленинградсланец», входящие в состав шахты «Ленинградская», выведенной из эксплуа-

тации частным собственником путем затопления водой, что угрожает близлежащим территориям.

Решение проблемы возможно двумя путями. Первый — закрепление имущества за федеральным бюджетным учреждением Минэнерго, специализирующимся на рекультивации территории шахт. Но при этом встает вопрос бюджетного финансирования этих работ, что довольно-таки проблематично. Второй — передача объектов на иной уровень собственности и закрепления за областной организацией, чтобы затем провести их рекультивацию в рамках федерального проекта «Чистая страна», реализуемого через механизм предоставления субсидий на софинансирование соответствующих природоохранных мероприятий субъектам Российской Федерации.

Значительное место в казне занимают объекты жилого фонда: квартиры, жилые дома и помещения, общежития, которые (за исключением служебного жилья) в соответствии с российским законодательством должны находиться в региональной собственности. Однако автоматически их передача не происходит, поскольку есть разъяснения Верховного Суда, что она осуществляется с учетом мнения региональных властей. Поскольку содержание жилого фонда ложится бременем на местные бюджеты, мнения с мест, как правило, отрицательные. Вдобавок многие жилые помещения заняты без законных на то оснований, и требуется проведение соответствующей работы по их освобождению. Тем не менее процесс передачи на региональный уровень проходит успешно, в том числе и в судебном порядке, поскольку учитываться может как положительное, так и отрицательное мнение местных властей.

По данным Реестра федерального имущества, в казне Российской Федерации в 2021 г. находилось более 7,5 тыс. объектов культурного наследия; из них более 3-х тыс. — религиозного назначения. Более 2,5 тыс. передано в безвозмездное пользование религиозным организациям различных конфессий с тем, чтобы на следующем этапе передать эти объекты в собственность в соответствии с законодательством. К сожалению, сооружения, требующие затрат на восстановление и ремонт, принимаются религиозными организациями с большой неохотой. Предпочтение отдается тем, что находятся в удовлетворительном состоянии, даже несмотря на то, что в них расположены различные государственные организации, и передача осуществляется на основе

<sup>9</sup> Федеральный закон от 21.02.1992 № 2395–1 «О недрах». п. 8.1., ст. 22. URL: <https://www.zakonrf.info/zakon-o-nedrah/?ysclid=lguy1i0xa987417191>



судебных решений. Вместе с тем, если использовать на реставрацию средства благотворительных фондов, направляемых в настоящее время на строительство новодела, можно вновь обрести большое количество исторических памятников.

Оставшиеся объекты культурного наследия должны в безусловном порядке быть переданы на региональный уровень при готовности территорий их принять (например, в 2020 г. состоялась передача в безвозмездное пользование 906 объектов культурного наследия, находящихся в федеральной собственности на территории Республики Ингушетия, Джейрахско-Ассинскому музею-заповеднику) либо закреплены за организациями Минкульта, в ведении которого есть как тематические учреждения, так и такие, которые сдают объекты культурного наследия в аренду и имеют внебюджетные средства на их содержание.

Особое место в казне занимают конфискованные и обращенные в собственность государства суда — как морские, так и внутреннего плавания, арестованные за незаконный промысел в экономической зоне Российской Федерации, конфискованные и обращенные в собственность государства. Они, как правило, были пришвартованы к причальным стенкам, находящимся в аренде у частных предпринимателей. Последние на охрану судов, об уровне которой можно судить по неединичным фактам хищения как имущества, так и самих судов, ежегодно в судебном порядке получали из бюджета более 200 млн руб. Постановлением Правительства Российской Федерации от 18.09.2020 № 1486 «О распоряжении морскими судами и судами внутреннего плавания, обращенными в собственность Российской Федерации» на них как на объекты недвижимости был распространён порядок реализации, предусмотренный для объектов движимого имущества<sup>10</sup>. Это позволяет после сюрвейерского осмотра, осуществления процедуры снятия иностранного флага, проведения независимой оценки стоимости судна провести аукцион по его реализации. Даже первые месяцы применения процедуры, предусмотренной вышеуказанным постановлением, позволило вовлечь в хозяйственный оборот обременительные для

<sup>10</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 18.09.2020 № 1486 «О распоряжении морскими судами и судами внутреннего плавания, обращенными в собственность Российской Федерации». URL: <https://base.garant.ru/74662052/?ysclid=lgw7gwne6j674944853>

бюджета объекты и тем самым существенно снизить количество таковых.

По состоянию на 2020 г., в открытой части Реестра содержались сведения о 550 объектах незавершенного строительства (ОНС), находящихся в составе государственной казны Российской Федерации (на 193 из них строительство было прекращено до 2000 г.), 518 объектов относятся к нежилому типу, 32 — к жилому.

В современных условиях в качестве приоритетной стоит задача сокращения количества ОНС, финансирование строительства которых осуществляется за счет средств федерального бюджета. Она может быть решена путем завершения строительства, финансируемого как из бюджета, так и из внутренних источников федеральных государственных унитарных предприятий, казенных предприятий и федеральных государственных учреждений или в результате передачи объектов на иной уровень собственности (при заинтересованности субъектов в ОНС), списания, утилизации и дальнейшего использования освобожденного участка. Возможен и такой вариант, как приватизации ОНС через их внесение в Прогнозный план (программу) или приватизационные списки Минфина России с последующей реализацией на аукционе, а также на торгах методом публичного предложения или без объявления цены; бремя завершения строительства в данном случае возлагается на частных собственников. Однако при этом остаются опасения, что, будучи приобретенными частными инвесторами за сравнительно незначительные средства, объекты так и останутся в прежнем виде, т.е. не будут достроены или утилизированы

Отдельно следует выделить ряд ОНС, которые абсолютно неликвидны, и на их списание и утилизацию все равно потребуются значительные бюджетные средства, к которым относятся, например, те, что построены на приграничных участках, в связи с чем их дальнейшее использование строго ограничено, или объекты промышленности, находящиеся в высокой степени готовности, но возведенные на местах, удаленных от городской и поселковой инфраструктуры. Для частных инвесторов процесс их эксплуатации является нерентабельным. И, наконец, почти завершенные инфраструктурные объекты, часть которых в случае окончания строительства может находиться только в федеральной собственности, а утилизация требует значительных



затрат, поэтому их коммерческое использование исключено [3].

Около одного процента казны составляют гидротехнические сооружения (ГТС): причальные стенки, дамбы, плотины, водохранилища и т. п. Объекты, находящиеся в аварийном состоянии, представляют опасность в связи с возможными техногенными катастрофами, поэтому все они должны быть закреплены за правообладателями профильных федеральных или территориальных органов исполнительной власти для осуществления соответствующей эксплуатации. Ряд ГТС используется как конструктивные элементы автомобильных и железных дорог и, соответственно, должны быть закреплены за организациями, обеспечивающими безопасную эксплуатацию дорожной инфраструктуры.

Наконец, ГТС, применяемые для региональных нужд, или те, отсутствие правообладателя которых может нанести населению региона вред в результате возможной техногенной аварии или катастрофы, должны быть закреплены за профильными территориальными организациями с предусмотренным обязательным финансированием их содержания и приведения в нормативное состояние за счет регионального и федерального бюджетов.

В качестве примеров можно привести Сорочевское (Кронштадское) и Перевальненское водохранилища в Приморском крае. Ранее они использовались для целей мелиорации, но со временем утратили свое функциональное назначение. В случае прорыва из-за отсутствия должного эксплуатанта возможно подтопление близлежащих территорий. Выходом из сложившейся ситуации мог бы послужить контролируемый слив ГТС, но это потребует расчистки старых русел рек, находившихся ниже по течению, на которых уже возведены (в том числе) и всевозможные объекты. Эту работу способен выполнить субъект, но при наличии соответствующего финансирования. Дальнейшее замораживание проблемы может привести к техногенной катастрофе и значительно большим финансовым затратам, не говоря уже о возможных жертвах.

Другой пример: по решению суда по результатам дела о банкротстве ЗАО «Надеево» плотина в Вологодской области признана собственностью Российской Федерации. Отсутствие ее постоянного поддержания в надлежащем состоянии грозит затоплением несколькими населенными пунктами.

Водохранилище используется как для их водоснабжения, так и в качестве конструктивного элемента автодороги. Однако ни органы местного самоуправления, ни автодорожное учреждение — эксплуатант дороги, не спешат принять объект ни в региональную собственность, ни в оперативное управление соответственно. Подобный подход чреват серьезными последствиями, и государственным его никак назвать нельзя.

Еще пример: противоэрозионные сооружения на реке Люга с прудом-накопителем (Удмуртская республика). Объект построен в рамках федеральной целевой программы с условием передачи в региональную собственность, однако возведен с нарушением строительных норм, в связи с чем субъект отказывается принимать его до его ремонта, проводить который никто не спешит.

Более 20% казны Российской Федерации составляют объекты: находящиеся в аренде у коммерческих и государственных структур, в том числе предприятий малого и среднего бизнеса и приносящие ежегодно доход в федеральный бюджет; переданные в безвозмездное пользование, как правило, религиозным и общественным организациям, а также в доверительное управление.

Около 1% казны Российской Федерации составляют акции и доли в хозяйственных обществах, образованных в процессе приватизации бывших государственных предприятий. Проблемы управления акциями и долями в хозяйственных обществах описаны автором в [4–20].

Значительную часть казны Российской Федерации составляют объекты недвижимости, не вовлеченные в хозяйственный оборот путем закрепления на праве хозяйственного ведения или оперативного управления за государственными предприятиями и учреждениями, внесения в уставные капиталы созданных хозяйственных обществ, сдачи в аренду или передачи в безвозмездное пользование или доверительное управление, а также не переданные на иной уровень собственности и, наконец, не приватизированные как объекты казны.

Их количество растет за счет отказа федеральных органов государственной власти и подведомственных им организаций от зданий и помещений, которые не используются, но требуют все возрастающих затрат федерального бюджета на их содержание. Поэтому их сокращение является важной государственной задачей.

Государственная программа Российской Федерации «Управление федеральным имуществом»<sup>11</sup> предусматривает в качестве целевого показателя ежегодное увеличение соотношения вовлеченных в хозяйственный оборот объектов казны и общего количества таких объектов. Достижение этого показателя возможно как за счет роста количества первых путем сдачи их в аренду, передачи в безвозмездное пользование и доверительное управление, так и сокращения их общего числа через закрепление за федеральными органами власти и их организациями на правах оперативного управления и хозяйственного ведения.

Для этого необходимо оперативное информирование федеральных структур о свободных объектах, которые могут быть им переданы. В случае потребности региональных учреждений в федеральных объектах недвижимости последние могут передаваться им в безвозмездное пользование (с возможностью передачи в будущем на иной уровень собственности).

Необходима постоянная работа по сдаче сооружений и помещений в аренду (в том числе льгот-

ную — субъектам малого бизнеса, общественным организациям и движениям), безвозмездное пользование и доверительное управление.

Объекты казны, не заинтересовавшие правообладателей, должны быть приватизированы, что в настоящее время осуществляется путем внесения их в Прогнозный план (программу) приватизации, утверждаемую Правительством Российской Федерации, или по спискам, утверждаемым Минфином России такими способами, как аукцион (в том числе на электронных площадках) или публичное предложение, которым предусматривается постепенное снижение цены в процессе торгов до половины ее начальной величины в случае отсутствия спроса и невозможности продажи объекта на аукционе. Также по решению Правительственной комиссии объекты реализуются акционерным обществом «ДОМ.РФ».

Законодательством предусмотрена реализация без объявления начальной цены, и объект считается проданным лицу, самому назвавшему наибольшую цену из предложенных другими участниками. К сожалению, последний способ не находит широкого применения из-за боязни быть обвиненными в продаже государственного имущества по «бросовым» ценам. Для скорейшего вовлечения объектов казны в хозяйственный оборот представляется целесообразным шире использовать указанный способ продажи.

<sup>11</sup> Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 327 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом»» URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70544258/?ysclid=lgxrht8sje389134508>

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Панова В.В. Экономическое содержание понятия «государственная казна». Сб. науч. тр. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ; 2005.
2. Короткова О.И. Понятие государственной казны (на примере Орловской области). *Современное право*. 2006;(2):2–4.
3. Гаврилин Е.В., Гаврилин А.Е. Направления и способы управления процессом сокращения объектов незавершенного строительства в промышленности. *Управленческие науки*. 2022;12(1):56–65. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-56-65
4. Гаврилин Е.В., Азанова Ж.Г. Перспективы развития реестра федерального имущества в целях повышения эффективности управления в промышленности. *Имущественные отношения в Российской Федерации*. 2019;(12):13–18. DOI: 10.24411/2072-4098-2019-11201
5. Гаврилин Е.В. О ключевых показателях эффективности и рисках некачественного управления предприятиями и хозяйственными обществами с государственным участием. *Экономика. Налоги. Право*. 2017;10(6):24–28.
6. Гаврилин Е.В. Управление государственными активами (акциями и долями) в хозяйственных обществах. Теория, методология, практика. М.: Ин-т микроэкономики; 2006. 288 с. (Серия «Экономика современной России»).
7. Гаврилин Е.В., Гаврилина Е.Ю. Преобразование отношений собственности и организация государственного управления в период рыночного реформирования экономики. *Вестник Финансового университета*. 2012;(2):79–87.

8. Гаврилин Е. В. Развитие технологии управления предприятиями и хозяйственными обществами государственного сектора. *Эффективное антикризисное управление*. 2012;(1):88–95.
9. Гаврилин Е. В., Хетагуров С. В. Проблемы обеспечения интересов собственника имущества должника – унитарного предприятия при проведении процедур банкротства. *Аудит и финансовый анализ*. 2018;(6):166–169.
10. Ряховская А. Н., Гребнев А. А., Юн Г. Б., Халимова Н. А. Процедура наблюдения. *Практ. пособие*. 2-е изд. М.: ИПК Госслужбы; 2001.
11. Ряховская А. Н., Кован С. Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях. *Эффективное антикризисное управление*. 2013;(5):62–73.
12. Ряховская А. Н. Направления повышения инвестиционной активности малых городов. *Экономика. Налоги. Право*. 2014;(5):81–86.
13. Ряховская А. Н. Повышение эффективности государственного регулирования в условиях кризиса: целесообразность и необходимость. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2016;(1):63–77.
14. Ряховская А. Н. Антикризисная политика государства в новых экономических условиях. *Проблемы современной экономики*. 2016;(1):19–22.
15. Ряховская А. Н., Ряховский Д. И. Повышение эффективности деятельности предприятий с госучастием. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2018;(1):87–97. DOI: 10.24411/2071–6435–2018–10006
16. Ряховская А. Н. Повышение эффективности антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2019–2021 годы. *Экономика. Налоги. Право*. 2019;12(1):68–75. DOI: 10.26794/1999–849X-2019–12–1–68–75
17. Ряховская А. Н. Влияние экономических санкций на платежеспособность и финансовую устойчивость российских компаний. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2019;219(5):165–176.
18. Ряховская А. Н., Кудрявцев В. В., Крюкова О. Г., Акулова Н. Г., Алферов В. Н., Арсенова Е. В., Кован С. Е., Ряховский Д. И., Ушанов П. В., Халимова Н. А., Чуб А. А. Антикризисное бизнес-регулирование. 2-е изд. М.: Магистр; ИНФРА-М; 2019. 304 с.
19. Ряховская А. Н. Оценка эффективности регулирования экономики России. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2020;(2):116–126. DOI: 10.24411/2071–6435–2020–10017
20. Рамазанов А. Р. Роль инвестиционной политики для субъекта рыночной экономики. *Проблемы современной экономики*. 2022;(2):236–237.
21. Храброва И. А. Управление инновационными проектами: проблемы формирования системы организационных отношений. Реформы в России и проблемы управления — 97. *Мат. науч. конф. молодых ученых и студентов ГАУ*. М.: ГАУ; 1997;(4).
22. Храброва И. А. Взаимодействие государства и финансово-промышленных групп: состояние и перспективы развития. *Управление в XX веке: итоги и перспективы*. Мат. междунар. науч. конф. М.: РГГУ; 1998.
23. Храброва И. А., Харитонашвили Т. И. Мониторинг структуры отраслевых рынков как основа антимонопольного контроля (на материалах анализа рынка стиральных порошков). *Вестник Министерства Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства*. 2000;(1).
24. Храброва И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. М.: Изд. Дом «Альпина»; 2000. 198 с.
25. Храброва И. А. Государственное регулирование интеграционных процессов в корпоративном секторе. Управление дочерними обществами в холдинге. Оптимизация структуры управления. М.: Бизнес-семинары; 2001.

## REFERENCES

1. Panova V. V. The economic content of the concept “state treasury”. In: Collection of scientific papers. Yekaterinburg: Ural State Economic University Publ.; 2005.
2. Korotkova O. I. The concept of the state treasury (on the example of the Orel region). *Sovremennoe pravo = Modern Law*. 2006;(2):2–4. (In Russ.).

3. Gavrilin E.V., Gavrilin A.E. Ways and methods of managing reduction of unfinished construction projects in industry. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2022;12(1):56–65. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-56-65
4. Gavrilin E.V., Azanova Zh. G. Prospects for the development of the federal property register for the improvement of management efficiency in the industry. *Imushchestvennyye otnosheniya v Rossiiskoi Federatsii = Property Relations in the Russian Federation*. 2019;(12):13–18. (In Russ.). DOI: 10.24411/2072-4098-2019-11201
5. Gavrilin E.V. On key management performance indicators and risks of poor management of enterprises and economic entities with state participation. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, Taxes & Law*. 2017;10(6):24–28. (In Russ.).
6. Gavrilin E.V. Management of state assets (stocks and stakes) in business companies: Theory, methodology, practice. Moscow: Institute of Microeconomics; 2006. 288 p. (Series “Economy of Modern Russia”). (In Russ.).
7. Gavrilin E.V., Gavrilina E. Yu. Transformation of ownership relations and government organization during the market reform period. *Vestnik Finansovogo universiteta = Bulletin of the Financial University*. 2012;(2):79–87. (In Russ.).
8. Gavrilin E.V. Development of management technology of enterprises and business entities of the public sector. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie = Effective Crisis Management*. 2012;(1):88–95. (In Russ.).
9. Gavrilin E.V., Khetagurov S.V. Problems of ensuring the interests of the owner of the debtor’s property during bankruptcy proceedings. *Audit i finansovyi analiz = Audit and Financial Analysis*. 2018;(6):166–169. (In Russ.).
10. Ryakhovskaya A.N., Grebnev A.A., Yun G.B., Khalimova N.A. Observation procedure: A practical guide. 2<sup>nd</sup> ed. Moscow: Institute for Advanced Training of Public Servants; 2001. (In Russ.).
11. Ryakhovskaya A.N., Kovan S.E. Crisis management transformation under modern economic conditions. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie = Effective Crisis Management*. 2013;(5):62–73. (In Russ.).
12. Ryakhovskaya A.N. Directions for increasing the investment activity of small towns. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, Taxes & Law*. 2014;(5):81–86. (In Russ.).
13. Ryakhovskaya A.N. Improving the efficiency of state regulation in the crisis: The desirability and necessity. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika = ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice*. 2016;(1):63–77. (In Russ.).
14. Ryakhovskaya A.N. Anti-crisis politics of the state in the new economic conditions. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2016;(1):19–22. (In Russ.).
15. Ryakhovskaya A.N., Ryakhovsky D.I. Improving the efficiency of enterprises with state participation. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika = ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice*. 2018;(1):87–97. (In Russ.). DOI: 10.24411/2071-6435-2018-10006
16. Ryakhovskaya A.N. Increasing the effectiveness of anti-crisis measures of the Russian Federation Government for 2019–2021. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, Taxes & Law*. 2019;12(1):68–75. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2019-12-1-68-75
17. Ryakhovskaya A.N. The impact of economic sanctions on the solvency and financial stability of Russian companies. *Nauchnye trudy Vol’nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii = Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2019;219(5):165–176. (In Russ.).
18. Ryakhovskaya A.N., Kudryavtsev V.V., Kryukova O.G., Akulova N.G., Alferov V.N., Arsenova E.V., Kovan S.E., Ryakhovskii D.I., Ushanov P.V., Khalimova N.A., Chub A.A. Anti-crisis business regulation. 2<sup>nd</sup> ed. Moscow: Mgistr; INFRA-M; 2019. 304 p. (In Russ.).
19. Ryakhovskaya A.N. Evaluation of the state management efficiency. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika = ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice*. 2020;(2):116–126. (In Russ.). DOI: 10.24411/2071-6435-2020-10017
20. Ramazanov A.R. The role of investment politics for the subject of market economy. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2022;(2):236–237. (In Russ.).
21. Khrabrova I.A. Management of innovative projects: problems of formation of a system of organizational relations. In: Reforms in Russia and problems of management — 97. Proc. sci. conf. of young scientists and students of the State Academy of Management. Moscow: State Academy of Management; 1997;(4). (In Russ.).



22. Khrabrova I.A. Interaction between the state and financial and industrial groups: State and development prospects. In: Management in the 20<sup>th</sup> century: Results and prospects. Proc. Int. sci. conf. Moscow: Russian State University for the Humanities; 1998.
23. Khrabrova I.A., Kharitonashvili T.I. Monitoring the structure of industry markets as a basis for antimonopoly control (based on the analysis of the laundry detergent market). *Vestnik Ministerstva Rossiiskoi Federatsii po antimonopol'noi politike i podderzhke predprinimatel'stva*. 2000;(1). (In Russ.).
24. Khrabrova I.A. Corporate governance: Issues of integration. Affiliates, organizational design, integration dynamics. Moscow: Alpina Publ.; 2000. 198 p. (In Russ.).
25. Khrabrova I.A. State regulation of integration processes in the corporate sector. Management of subsidiaries in the holding. Optimization of the management structure. Moscow: Biznes-seminary; 2001. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Евгений Васильевич Гаврилин** — доктор экономических наук, директор по развитию федерального государственного унитарного предприятия «Дирекция по инвестиционной деятельности», Москва, Россия

**Evgeny V. Gavrilin** — Dr. Sci. (Econ.), Director for Development of the Federal State Unitary Enterprise “Directorate for Investment Activities”, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-7621-2785>  
 evgavrilin@mail.ru



**Александр Евгеньевич Гаврилин** — аспирант кафедры конституционного и муниципального права, Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина, Москва, Россия

**Alexander E. Gavrilin** — postgraduate student, Department of Constitutional and Municipal Law, Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-7534-1681>  
 gavrilin.msal@gmail.com

*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 27.12.2022; после рецензирования 02.03.2023; принята к публикации 03.05.2023.  
 The article was submitted on 27.12.2022; revised on 02.03.2023 and accepted for publication on 03.05.2023.*

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

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-57-69

УДК 342.5(045)

JEL H83, M42

## Совершенствование контроля в цифровой среде в области государственного управления на примере Республики Мордовия

О. В. Шибилева, В. В. Паршуткина

Национальный исследовательский Мордовский Государственный университет им. Н.П. Огарёва, Саранск, Россия

### АННОТАЦИЯ

**Цель работы** состоит в изучении особенностей осуществления контрольной деятельности в цифровой среде и направлений ее совершенствования. Авторами рассмотрена необходимость реализации перехода к «умному» государственному финансовому контролю [электронному SMART-контролю (контроллинг)], основанному на риск-ориентированном подходе и направленному на повышение качества эффективности проведения контрольных мероприятий, снижение нагрузки на подконтрольную среду, выявление существенных нарушений и рисков. Проанализированы наиболее распространенные программные продукты, предназначенные для автоматизации процессов составления, анализа и исполнения бюджетов всех уровней, предоставляющие возможность работы в режиме отсутствия связи с финансовым органом и обеспечивающие получение детализированной информации, что позволяет упростить контроль и повысить его эффективность. Рассмотрены основные этапы развития контрольной деятельности в условиях цифровой трансформации, свидетельствующие о реализации некоторых направлений повышения качества контроля бюджетного процесса и эффективности управления общественными финансами в 2022 г., формировании целостной программы внедрения и осуществления электронного контроля, рассчитанной на период до 2027 г. Аргументирована целесообразность применения Государственной интегрированной информационной системы «Электронный бюджет» (ГИИС «ЭБ»), являющейся подсистемой информационно-аналитического обеспечения пользователей необходимой информацией и средствами анализа и отчетности, предназначенной для принятия обоснованных управленческих решений. На примере Республики Мордовия рассмотрен практический опыт проведения с помощью ГИИС «ЭБ» контрольных и аудиторских мероприятий, целевым ориентиром которых является повышение эффективности финансово-бюджетного надзора, разработан план осуществления контрольной деятельности посредством использования единого портала бюджетной системы, основанный на составлении электронных учетных документов и последующей передаче их результатов проверяемому объекту. Исследованы нормативные акты по внутреннему и внешнему государственному (муниципальному) финансовому контролю и финансовому аудиту. В ходе работы использовались следующие **методы**: синтез, анализ, классификация, детализация, сравнение. **Практическая значимость результатов** заключается в теоретическом обосновании необходимости совершенствования контроля в области государственного управления, обеспечивающего контролерам (ревизорам) возможность дистанционной работы со сведениями о функционировании объектов и получения детализированных данных. Он направлен на выстраивание и продвижение более совершенных превентивных механизмов в сфере государственных финансов, способствующих усилению активизации цифрового мониторинга на базе единой электронной платформы.

**Ключевые слова:** финансовый контроль (аудит); SMART-контроль (контроллинг); аудиторская деятельность; автоматизированная информационная система; цифровая трансформация; контрольно-счетный орган; комплаенс; электронный бюджет

**Для цитирования:** Шибилева О.В., Паршуткина В.В. Совершенствование контроля в цифровой среде в области государственного управления на примере Республики Мордовия. *Управленческие науки*. 2023;13(2):57-69. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-57-69

© Шибилева О.В., Паршуткина В.В., 2023

## ORIGINAL PAPER

# Improving Control in the Digital Environment in the Field of Public Administration on the Example of the Republic of Mordovia

O.V. Shibileva, V.V. Parshutkina

National Research Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia

**ABSTRACT**

The **purpose** of the work is to study the features of the implementation of control activities in the digital environment and the directions of its improvement. The authors consider the need to implement the transition to “smart” state financial control (electronic SMART control [controlling]), based on a risk-oriented approach aimed at improving the quality of the effectiveness of control measures, reducing the burden on the controlled environment, identifying significant violations and risks. The article analyzes the most common software products designed to automate the processes of drawing up, analyzing and executing budgets at all levels, providing the opportunity to work in the mode of no communication with the financial authority, providing detailed information, which makes it possible to simplify control and increase its efficiency. The main stages of the development of control activities in the context of digital transformation are considered, indicating the implementation of some areas of improving the quality of control of the budget process and the effectiveness of public finance management in 2022, the formation of an integrated and coherent program for the introduction and implementation of electronic control, designed for the period up to 2027. The expediency of using the State Integrated Information System “Electronic Budget” (SIIS “EB”), which is a subsystem of information and analytical provision and support of users with the necessary information and means of analysis and reporting, designed to make reasonable and informed management decisions, is substantiated. On the example of the Republic of Mordovia: the practical experience of carrying out control and audit activities with the help of SIIS “EB”, the target of which is to increase the efficiency of financial and budgetary supervision, is considered; a plan for the implementation of control activities through the use of a single portal of the budgetary system, based on the compilation of electronic accounting documents and their subsequent transfer of the results to the audited object, is developed. The normative acts on internal and external state (municipal) financial control and financial audit are investigated. The following **methods** were used in the course of the work: synthesis, analysis, classification, detailing, comparison. The **practical significance of the results** lies in the theoretical justification of the need to improve control in the field of public administration, which provides the controllers (auditors) with the possibility of remote work with information about the functioning of facilities and obtaining detailed data. It is aimed at building and promoting more advanced preventive mechanisms in the field of public finance, contributing to the intensification of digital monitoring on the basis of a single electronic platform.

**Keywords:** financial control (audit); SMART control (controlling); audit activity; automated information system; digital transformation; control and accounting body; compliance; electronic budget

**For citation:** Shibileva O.V., Parshutkina V.V. Improving control in the digital environment in the field of public administration on the example of the Republic of Mordovia. *Management sciences*. 2023;13(2):57-69. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-57-69

**ВВЕДЕНИЕ**

Целевой направленностью цифровой экономики на период с 2017 по 2030 г. является повышение квалификации кадров, формирование исследовательских компетенций, информационная безопасность, а также нормативное регулирование контроля, задачей которого выступает создание среды, адекватной современным цифровым технологиям [1].

Последние, определяющие эффективность управления деятельностью любого субъекта и прочно занявшие место в современном обществе, необходимы для перехода к новым моделям и методам осуществления контроля [2, 3]. На сегодняшний день его разнообразно-

сти отмечены как на федеральном, так и на уровнях субъектов РФ и муниципалитетов, что способствует выходу взаимодействия между органами контроля (аудита) на новый уровень.

*Цель исследования:* изучить особенности осуществления и повышения эффективности контрольной деятельности в условиях цифровой трансформации.

*Задачи исследования:*

- раскрыть сущность электронного SMART-контроля (контроллинга) в управлении бюджетным процессом и общественными финансами;
- определить необходимость применения ГИИС «ЭБ» при осуществлении финансового контроля (аудита);

- рассмотреть автоматизированные системы, используемые с целью обеспечения контроля при проведении операций со средствами бюджета;

- исследовать нормативные акты, регулирующие государственный (муниципальный) финансовый контроль (надзор) и аудит.

В процессе исследования проанализированы источники информации, в которых авторами рассматриваются вопросы развития контроля (аудита) в финансово-бюджетной сфере в условиях цифровой трансформации, реализации перехода к умному государственному финансовому контролю — электронному SMART-контролю (контроллингу), внедрения системы «Электронный бюджет».

## РЕЗУЛЬТАТЫ

### Автоматизация процесса финансового контроля (аудита)

Исследуя контрольную деятельность в цифровой среде, авторы определили, что она осуществляется путем внедрения «цифрового (онлайн) контроля», развития «риск-ориентированного предупреждающего дистанционного контроля», применения инструментов «финансово-бюджетного мониторинга» и «финансово-бюджетного рулинга». Последние предполагают использование новейших IT-технологий, алгоритмов искусственного интеллекта; расширение форм и методов *внутреннего государственного (муниципально-го) финансового контроля [ВГ(М)ФК]* (например, проведение превентивного/упреждающего контроля, направленного на выявление и предотвращение возможных отклонений); эффективное взаимодействие (синергию) бизнес-процессов органов и объектов контроля посредством «невидимого» анализа и определения риск-факторов [4, 5].

В настоящее время наблюдается переход к «умному» государственному финансовому контролю, основанному на риск-ориентированном подходе, который направлен на исключение дублирования и повышение качества и эффективности проведения контрольных мероприятий, сокращение их длительности, снижение нагрузки на подконтрольную среду, выявление более существенных нарушений и рисков, ранее обозначенных Федеральным казначейством совместно с Минфином России [6]. Счетная палата РФ применяет новый подход к автоматизации процесса финансового контроля (аудита), обеспечивая контролерам (ревизорам) возможность дистанционной работы со сведениями (данными) о деятельности объектов контроля [7, 8].

### Реализация системы электронного SMART-контроля (контроллинга) в управлении бюджетным процессом и общественными финансами и создание его правовой основы

Одним из нововведений при принятии управленческих решений для оперативного реагирования на возникающие риски и изменения подконтрольной среды является *электронный SMART-контроль (контролинг)*. Целостная программа его внедрения и развития рассчитана на период с 2022 по 2027 г. (направление подпрограммы «Повышение качества управления бюджетным процессом и эффективности управления общественными финансами»). *SMART-контроль* за счет невидимого присутствия «цифрового» контролера и выстраивания более совершенных превентивных механизмов в сфере государственных финансов способствует снижению административной нагрузки и нацелен на:

- построение нового формата обоснований бюджетных ассигнований федерального бюджета (ФБ) в целях действенного планирования его расходной части и своевременности решений по его исполнению;

- цифровую интеграцию путем консолидации данных учета и отчетности о государственных финансах бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, обеспечивающую прозрачность и подотчетность деятельности государственных служб;

- продвижение цифрового мониторинга исполнения бюджетного процесса и казначейского сопровождения средств, предоставленных из бюджета;

- усиление активизации системы контроллинга на базе единой цифровой платформы [9].

Основная роль в реализации системы SMART-контроль принадлежит Минфину России, Федеральному казначейству, Росимуществу, а ее пользователями являются органы и подразделения внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля и аудита; регионы, работающие на федеральной площадке, вправе не подключаться к ней.

Для получения доступа к «умной электронной системе» органу контроля требуется заключить с проверяемым учреждением записанный в виде компьютерной программы договор (*смайт-контракт*), отслеживающий выполнение условий и обязательств. Смарт-контракты автоматически обрабатывают все поставленные задачи, исключая совершение ошибок при их выполнении; значительно экономят время; не требуют человеческого контроля (присутствия контролеров, замедляющих процесс транзакций).



Благодаря бурному развитию и совершенствованию электронных контрактов цифровая среда становится безопаснее и надежнее [10].

SMART-контроль (контроллинг) может осуществляться в формах:

- *экспертно-аналитического мероприятия*, предусматривающего повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности объектов;
- *наблюдения*, основанного на предупреждении, сборе и анализе необходимых данных об объектах;
- *финансово-бюджетного контроллинга*, исходящего из оценки последствий «будущих» операций, особого режима взаимодействия органа контроля с отдельными его объектами. По результатам совершенных контрольных действий формируются следующие документы [11]:
- *рекомендации* по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности объектов контроля;
- *мотивированное мнение* контрольно-надзорного органа на предмет нормативно-правового регулирования в финансово-бюджетной сфере;
- *предупреждение, предостережение* о возможных нарушениях нормативных правовых актов и рисков их совершения.

Для проведения SMART-контроля (контроллинга) с 2024 по 2027 г. планируется создание его правовой основы, а именно:

- утверждение Федерального закона по контроллингу путем внесения изменений в действующий Бюджетный кодекс и постановление Правительства Российской Федерации о регулировании финансово-бюджетного контроллинга;
- рассмотрение и изменение стандартов ВГ(М) ФК;
- установление общих требований Минфина России к осуществлению контроллинга;
- принятие соглашения между Федеральным казначейством и главными администраторами средств федерального бюджета об осуществлении финансово-бюджетного контроллинга [12].

На рис. 1 рассмотрены основные этапы развития контрольной деятельности в условиях цифровой трансформации с 01.07.2022 до 01.12.2027 г.

Анализ приведенной диаграммы показал, что некоторые направления повышения качества контроля бюджетного процесса и эффективности управления общественными финансами уже реализованы в 2022 г., однако целостная программа внедрения и развития электронного контроля рассчитана на период до 2027 г.

### Поэтапное осуществление финансового контроля (аудита) с использованием ГИИС «Электронный бюджет»

Особое место занимает *финансовый контроль (аудит)*, осуществляемый с применением *Государственной интегрированной информационной системы (ГИИС) «Электронный бюджет»* в рамках информационно-аналитического обеспечения пользователей необходимой информацией, средствами анализа и отчетности. ГИИС предназначена для принятия обоснованных управленческих решений в реализации государственного бюджетного (финансового) планирования и управления государственными финансами [14].

Экономические субъекты, выступающие участниками представленной информационной системы, размещают информацию о результатах своей деятельности в открытом доступе, в связи с чем последняя становится более прозрачной [15]. Рабочий процесс «Электронного бюджета» (ЭБ) представлен на рис. 2.

IT-ландшафт Федерального казначейства состоит из комплекса взаимосвязанных и интегрированных между собой и внешними ресурсами систем и подсистем, реализующих множество информационных потоков. Как это работает?

На этапе доведения утвержденных бюджетных данных из подсистемы «Бюджетное планирование» Минфина России в подсистему «Управление расходами» Федерального казначейства поступают данные сводной бюджетной росписи (СБР), на основании которых формируются казначейские уведомления, доводимые до ведомств главных распорядителей бюджетных средств (ГРБС) бюджетных ассигнований и лимитов бюджетных обязательств. Операции, совершенные в подсистеме «Управление расходами» (ПУР), отражаются на лицевых счетах ГРБС и в бюджетном учете, в связи с чем в подсистеме «Учет и отчетность» (ПУиО) создаются записи учета, а также информация о кодах бюджетной классификации (КБК) по расходам для передачи в подсистему нормативно-справочной информации (НСИ).

На следующем этапе бюджетного процесса в ПУР формируются бюджетные обязательства на основании информации о соглашениях, поступившей из данной подсистемы, и о государственных контрактах, полученных из Единой информационной системы в сфере закупок (ЕИС).

На этапе проведения кассовых операций по исполнению Федерального бюджета на основании платежных документов, предоставляемых клиентами

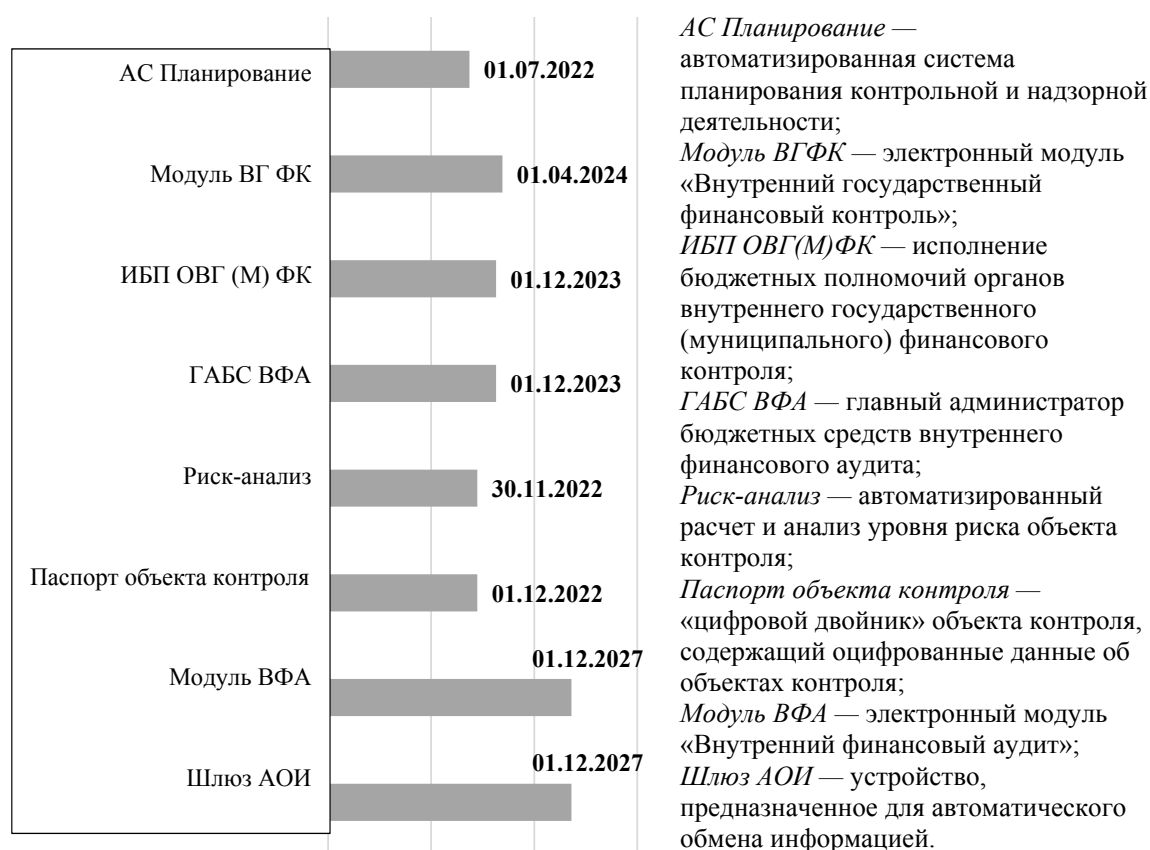


Рис. 1 / Fig. 1 Этапы трансформации контрольной деятельности / Stages in the transformation of control activity

Источник / Source: разработано авторами на основе данных Минфина России. URL: [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/08/main/Bychkov\\_S.S..pdf](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/08/main/Bychkov_S.S..pdf) и [13] / developed by the authors based on data from the Russian Ministry of Finance. URL: [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/08/main/Bychkov\\_S.S..pdf](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/08/main/Bychkov_S.S..pdf)

через имеющиеся интерфейсы ЭБ, осуществляется кассовый расход. Документы санкционируются в ПУР. Федеральное казначейство создает платежные поручения, которые передаются в подсистему «Управление денежными средствами» (ПУДС) и затем направляются в подразделение Банка России для исполнения. После проведения платежа информация об исполнении передается сначала в ПУДС, а затем в ПУР, где отражается на лицевых счетах клиентов и в бюджетном учете (в ПУиО формируются записи учета).

При рассмотрении функционирования доходной части бюджета следует отметить, что оплата налогоплательщиками налогов, сборов и пошлин осуществляется в Банке. Информация об их зачислении через подразделение Банка России попадает в ПУДС, далее — в подсистему «Управление доходами» (ПУД), где проходит обработку в модулях администрирования и распределения доходов, и затем отражается на

лицевых счетах администраторов (в ПУиО формируются записи учета).

Получение из всех подсистем ЭБ данных о проведенных операциях по расходам Федерального бюджета и доходам бюджетной системы Российской Федерации предоставляет возможность в реальном времени проводить мониторинг и анализ ситуации с движением бюджетных средств через органы Федерального казначейства. Информацию можно разносторонне проанализировать и использовать в нескольких целях: для информирования клиентов о статусе прохождения документов, мониторингов транзакций бизнес-процессов и операционного дня.

Взаимосвязанные интеграционные процессы государственного финансового сектора с использованием цифровой технологической платформы представлены на рис. 3.

Отметим, что ГИИС «ЭБ» позволяет управлять кадровым составом (в том числе подотчетными ли-

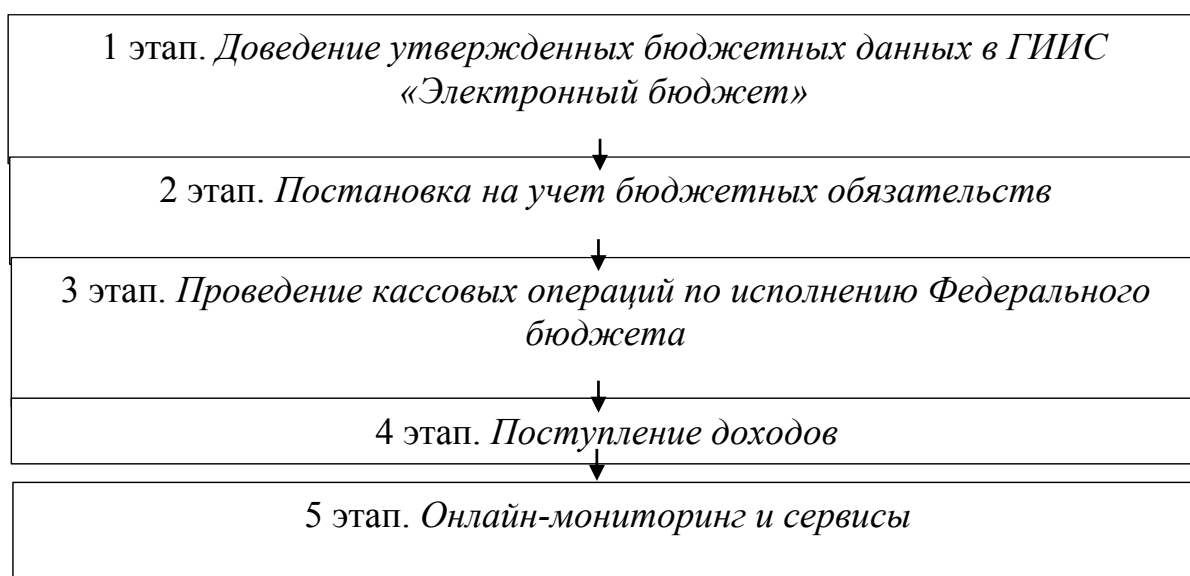


Рис. 2 / Fig. 2. Поэтапный рабочий процесс «Электронного бюджета» / Step-by-step workflow of the "Electronic budget"

Источник / Source: заимствовано из [14] / according to [14].

цами) посредством автоматического контроля за: непревышением лимитов бюджетных обязательств по командированиям; соблюдением плана-графика командировок; отсутствием непогашенной задолженности; отражением отклонений в таблице учета рабочего времени. В подсистеме информационно-аналитического обеспечения (ПИАО) проводится оперативный мониторинг доведения до конечных получателей денежных средств, предусмотренных мерами государственной поддержки, принятыми с связи с распространением коронавирусной инфекции, а также ежедневный мониторинг выплат медицинским работникам, оказывающим медицинскую помощь гражданам, у которых выявлена такая инфекция, и лицам из групп риска заражения [16].

#### Опыт деятельности контрольно-счетных органов в области государственного развития с применением ГИИС «ЭБ» на примере Республики Мордовия (РМ)

Среди примеров успешного использования ГИИС «ЭБ» можно следует отметить следующие.

В г. Саранске функционирует *Управление Федерального казначейства (УФК)*, ключевыми направлениями деятельности которого являются: организация предварительного и текущего мониторинга за ведением операций со средствами федерального бюджета; подготовка и проведение внутреннего контроля и аудита; исполнение полномочий по управлению имуществом,

закрепленным за ним на праве оперативного управления.

В 2021 г. руководителем Федерального казначейства Р.Е. Артюхиным и на тот момент врио главы Республики Мордовия А.А. Здуновым в г. Саранске был открыт *Центр бухгалтерского обслуживания*, в качестве главной задачи которого обозначено ведение бухгалтерского (бюджетного) учета территориальных органов и таможенной служб Приволжского федерального округа с использованием данной единой электронной платформы. Кроме того, на базе Центра реализован пилотный проект централизованной модели ведения бухгалтерского (бюджетного) учета и составления отчетности, начисления и выплаты заработной платы в государственных органах РМ.

Небезынтересен факт создания в 2021 г. *Центра по планированию контрольной деятельности* для обозначения потребности в экспертизах при выполнении контрольных мероприятий с применением ГИИС «Электронный бюджет» при содействии руководителя УФК по РМ О.В. Соколовой.

На едином портале бюджетной системы ЭБ республикой обеспечивается пилотирование мониторинга достоверности и своевременности размещения информации о сводной бюджетной росписи, бюджетных обязательствах и их лимитах.

В подсистеме «Управление расходами» государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электрон-



Рис. 3 / Fig. 3. Интеграция процессов в сфере управления государственными и муниципальными (общественными) финансами / Integration of the processes in the field of state and municipal (public) finance management

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors

ный бюджет» РМ налоговыми органами осуществляется правовая экспертиза исполнительных документов и решений, предусматривающая обращения взысканий на средства бюджетов бюджетной системы Российской Федерации.

В модуле кассового планирования подсистемы «Управление денежными средствами» ГИИС «Электронный бюджет» производится ежедневное формирование и представление информации о поступлениях и перечислениях по единому счету бюджета<sup>1</sup>.

В модуле ведения бухгалтерского (бюджетного) учета подсистемы «Учет и отчетность» ГИИС «ЭБ» ежедневно реализуются формирование и выгруз-

ка данных о записях учета, отражающих движение средств по счетам получателей средств федерального бюджета, а также формирование регистров бухгалтерского (бюджетного) учета «Главная книга» (ф.0504072), «Журнал операций» (ф.0504071).

В Управлении Федерального казначейства по РМ с применением ГИИС «Электронный бюджет» проводятся аудиторские мероприятия по проверке достоверности годовой бухгалтерской (бюджетной) отчетности, соответствию порядка ведения бухгалтерского (бюджетного) учета единой методологии учета и отчетности в отношении субъектов централизованного учета.

Ежеквартально в подсистеме управления национальными проектами ГИИС «Электронный бюджет» и в АРМ «Регионы» («Мониторинг социально-экономического развития субъектов Российской Федерации») — прототипе ГАС «Управление» (государ-

<sup>1</sup> Приказ Федерального казначейства от 31.03.2020 № 13н «О порядке прогнозирования движения средств на едином казначейском счете» (с изм. на 22.12.2022). URL: <https://docs.cntd.ru/document/564859616> (дата обращения: 16.02.2023).



ственной автоматизированной информационной системы «Управление») осуществляется мониторинг отчетных данных по проектам социально-экономического развития Республики Мордовия, контроль качества и точности заполнения паспортов проектов.

В 2022 г. в рамках мероприятий Межрегионального территориального управления Федерального агентства по управлению государственным имуществом в РМ и в иных регионах (Республика Марий Эл, Чувашская Республика, Пензенская область) в ГИИС «Электронный бюджет» состоялась сверка по имуществу, составляющему государственную казну Российской Федерации.

Кроме того, в 2022 г. в ГИИС «Электронный бюджет» «ПИАО.ФК» были реализованы функциональные испытания в части «Паспорта объекта контроля» в соответствии с программой и методикой, доведенных Федеральным казначейством.

Стоит отметить, что с 2022 г. на территории Республики Мордовия актуализирован порядок работы в единой информационной системе в сфере закупок:

- утверждены Положение о порядке формирования и размещения информации и документов в ЕИС и требованиях к их формам, Положение об эксплуатации ЕИС;

- введены новые Правила: регистрации участников закупок в ЕИС (ведения реестров); ведения реестра жалоб, плановых и внеплановых проверок, принятых по ним решений и выданных предписаний, представлений по Закону о контрактной системе;

- установлены Правила ведения реестра контрактов, заключенных заказчиками;

- существенно скорректированы требования к региональным и муниципальным информационным системам в сфере закупок, принципы мониторинга доступности (работоспособности) электронной площадки<sup>2</sup>.

На 2023 г. УФК по РМ предусмотрен следующий план контрольных (надзорных) и аудиторских мероприятий с применением ГИИС «Электронный бюджет» (рис. 4).

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 27.01.2022 № 60 «О мерах по информационному обеспечению контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, по организации в ней документооборота, о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу актов и отдельных положений актов Правительства Российской Федерации» (с изм. и дополн.). URL: <https://base.garant.ru/403480268/?ysclid=lht2dkaqgy1339232> (дата обращения: 16.02.2023).

### Автоматизированные информационные системы исполнения финансовых операций для обеспечения контроля

Для размещения собранных сведений на портале «Электронный бюджет», а также мониторинга текущего состояния приема и отправки информации рассчитан Программный комплекс «Взаимодействие с порталом «Электронный бюджет» по приказу «243н»<sup>3</sup>.

С целью обеспечения контроля при проведении финансовых операций (операций со средствами бюджета) применяются различные автоматизированные системы [17, 18]:

а) *многопользовательская система «Бюджет-СМАРТ»*, предназначенная для автоматизации процессов составления, анализа и исполнения бюджета субъекта Российской Федерации и бюджетов муниципальных образований, предоставляющая возможность работы в режиме отсутствия связи с финансовым органом и распространяемая в двух версиях («Стандарт» и «Про»):

- *программный комплекс «Бюджет-СМАРТ Стандарт»*, содержащий основные функциональные возможности по исполнению бюджета;

- *программный комплекс «Бюджет-СМАРТ Про»*, обладающий рядом дополнительных возможностей по обеспечению тактического и стратегического бюджетирования доходов и расходов, установлению межбюджетных отношений, ведению и оценке эффективности государственных (муниципальных) программ, заданий и планов финансово-хозяйственной деятельности. Кроме того, ПК «Бюджет-СМАРТ Про» снабжен режимом детализации отчетов, обеспечивающим получение конкретной информации, что позволяет упростить контроль и повысить его эффективность;

б) *«Ревизор-СМАРТ»*, «*Финансовый контроль-СМАРТ»*, предполагающие автоматизацию учета таких контрольных мероприятий, как планирование, подготовка к проведению и проведения проверки, управление ресурсами, формирование результата, мониторинг устранения выявленных нарушений.

<sup>3</sup> Приказ Минфина России от 28.12.2016 № 243н (ред. от 05.10.2020) «О составе и порядке размещения и предоставления информации на едином портале бюджетной системы Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 05.05.2017 № 46620). URL: <https://base.garant.ru/71671076/?ysclid=lht2mko1qx165933415> (дата обращения: 18.02.2023).

### Тема аудиторского мероприятия

- 1. Проверка достоверности годовой бухгалтерской (бюджетной) отчетности, в том числе соответствия порядка ведения бухгалтерского (бюджетного) учета единой методологии учета и отчетности.
- 2. Проверка достоверности годовой бухгалтерской (бюджетной) отчетности, в том числе соответствия порядка ведения бухгалтерского (бюджетного) учета единой методологии учета и отчетности в отношении субъекта централизованного учета: Межрегионального территориального управления Федерального агентства по управлению государственным имуществом в Республике Мордовия; Государственной инспекции труда в Республике Мордовия; Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Мордовия; Территориального органа Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения по Республике Мордовия; Управления Федеральной антимонопольной службы по Республике Мордовия; Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Республике Мордовия; Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Республике Мордовия; Республиканской службы по тарифам Республики Мордовия; Министерства жилищно-коммунального хозяйства, энергетики и гражданской защиты населения Республики Мордовия; Министерства социальной защиты, труда и занятости населения Республики Мордовия.
- 3. Оценка надежности внутреннего финансового контроля при осуществлении бюджетных процедур.

### Наименование объекта(ов) внутреннего финансового аудита

- 1. Бюджетные процедуры по: составлению первичных учетных документов, которыми оформлены факты хозяйственной жизни, и их передаче уполномоченной организации (Межрегиональному филиалу ФКУ «ЦОКР» в г. Казани); передаче уполномоченной организации (Межрегиональному филиалу ФКУ «ЦОКР» в г. Казани) информации и (или) документов (сведений), необходимых для осуществления централизуемых полномочий, включая соблюдение полноты и нейтральности данных пояснительной записки к бюджетной отчетности.
- 2. Бюджетные процедуры по: ведению бухгалтерского (бюджетного) учета субъектов централизованного учета; составлению и обеспечению представления бухгалтерской (бюджетной) отчетности субъектов централизованного учета.
- 3. Бюджетные процедуры по осуществлению учета, уточнения и возврата невыясненных поступлений, зачисляемых в федеральный бюджет.

*Рис. 4 / Fig. 4. План проведения аудиторских мероприятий УФК по Республике Мордовия с применением ГИИС «Электронный бюджет» / The plan of auditing activities of the Federal Treasury Department in the Republic of Mordovia using the SIIS "Electronic budget"*

*Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.*

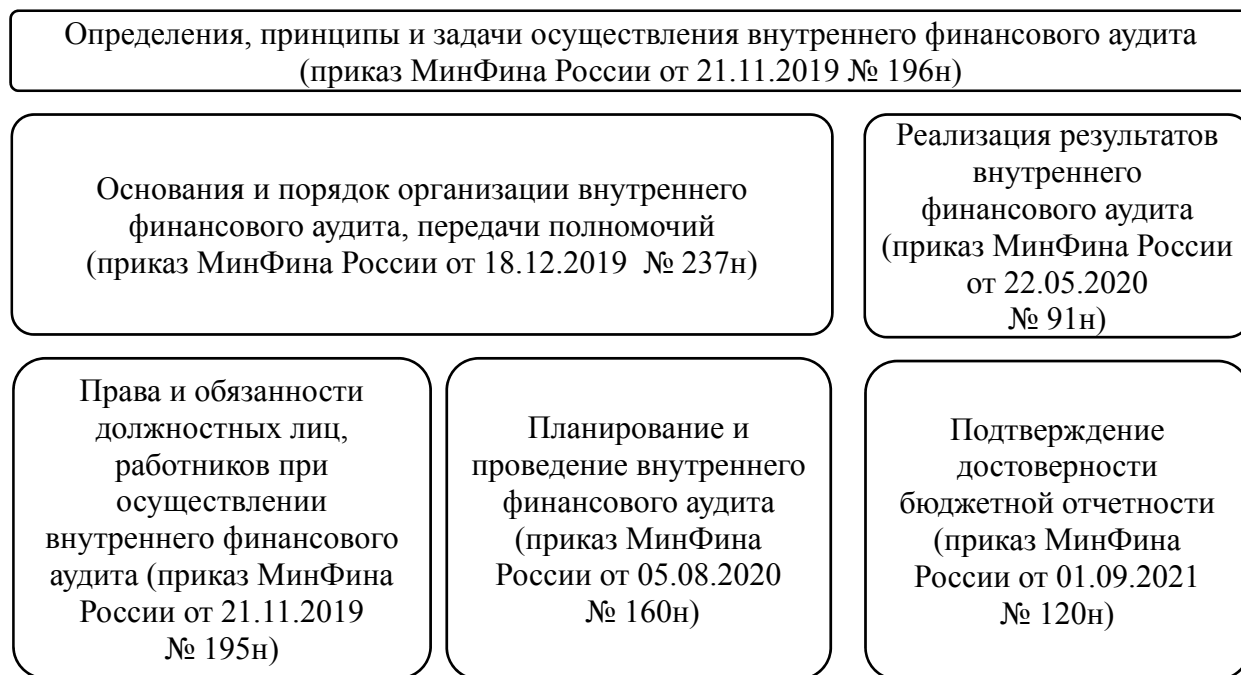


Рис. 5 / Fig. 5. Федеральные стандарты внутреннего финансового аудита / Federal Standards of Internal Financial Audit

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

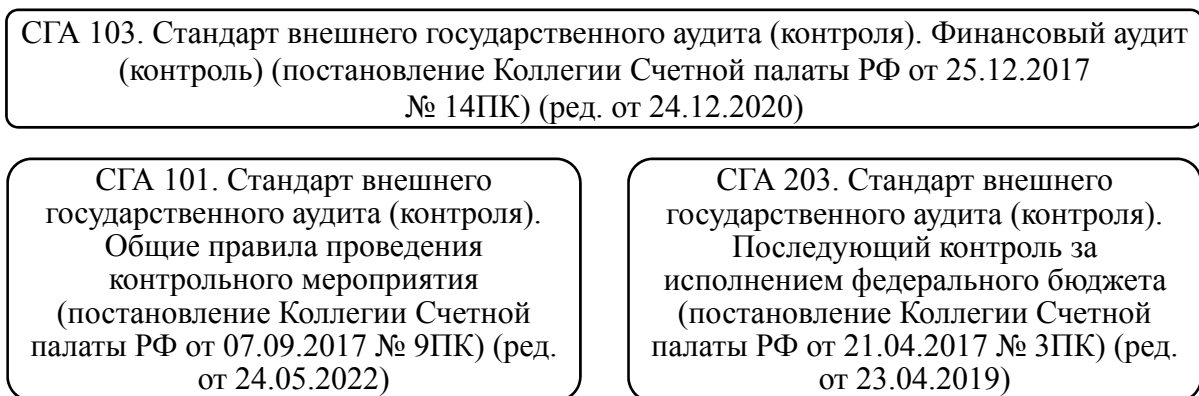


Рис. 6 / Fig. 6. Стандарты внешнего государственного аудита (контроля) / Standards of external State audit (control)

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

### Нормативные акты, регулирующие государственный (муниципальный) финансовый контроль и финансовый аудит

Основы государственного (муниципального) финансового контроля (аудита) закреплены в Бюджетном кодексе Российской Федерации<sup>4</sup>.

Внутренний государственный (муниципальный) финансовый контроль осуществляется в соответствии с федеральными стандартами, утвержденными нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, ведомственными стандартами органов внутреннего

<sup>4</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023). Гл. 26. URL: <https://www.consultant.ru/>

[document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/8874b00d014c71ae84ad90d1acdf6616c8bde5b9/?ysclid=lht3p4h49a870188288](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/8874b00d014c71ae84ad90d1acdf6616c8bde5b9/?ysclid=lht3p4h49a870188288) (дата обращения: 20.02.2023).

государственного (муниципального) финансового контроля [19].

Внутренний финансовый аудит регулируется ведомственными актами по внутреннему финансовому аудиту, а также федеральными стандартами и методическими рекомендациями по их применению (рис. 5).

Важнейшими нормативными документами, регулирующими внешний государственный (муниципальный) финансовый контроль, являются:

- Федеральный закон от 07.02.2011 № 6-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований»<sup>5</sup>;
- Федеральный закон от 05.04.2013 № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации»<sup>6</sup>.

Основные документы, устанавливающие унифицированные стандарты внешнего государственного аудита (контроля), представлены на рис. 6.

Важно отметить, что одним из элементов системы соответствия требованиям и управления рисками выступает *комплаенс*, отвечающий за соблюдение законодательства, предполагающий постановку целей,

которые требуют непосредственного контроля и мониторинга, что способствует обеспечению эффективного процесса проверки, повышению исполнительской дисциплины [20].

## ВЫВОДЫ

Обобщая вышесказанное, стоит подчеркнуть, что в условиях цифровой трансформации для повышения эффективности проведения контрольных мероприятий и своевременного выявления существенных нарушений и рисков необходим «умный цифровой контроль», направленный на предотвращение возможных отклонений. При осуществлении контрольно-ревизионной деятельности с помощью автоматизированных информационных систем появляется возможность дистанционной работы со сведениями о функционировании объектов и получения и детализированных данных, что значительно упрощает контроль и повышает его результативность. Актуализация порядка выполнения контрольных (надзорных) и аудиторских мероприятий с применением единой цифровой платформы позволит существенно повысить качество и точность проверки достоверности годовой бухгалтерской (бюджетной) отчетности, в том числе соответствия порядка ведения бухгалтерского (бюджетного) учета единой методологии учета и отчетности; усовершенствовать бюджетные процедуры по составлению первичных учетных документов и их передаче уполномоченным органам.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Колесник Н.Ф., Маняева В.А., Шибилева О.В. Развитие внутреннего контроля в условиях цифровизации бизнеса. *Финансовый бизнес*. 2021;(3):223–227. DOI: 10.48521/FINBIZ.2021.213.3.004
2. Gray J., Rumpe B. Models for the digital transformation. *Software & Systems Modeling*. 2017;16(2):307–308. DOI: 10.1007/s10270–017–0596–7
3. Berman S.J. Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy and Leadership*. 2012;40(2):16–24. DOI: 10.1108/10878571211209314
4. Исаев Э.А. Актуальные вопросы к цифровизации контроля в финансово-бюджетной сфере. *Вестник университета (Государственный университет управления)*. 2022;(8):139–144. DOI: 10.26425/1816–4277–2022–8–139–144
5. Растегаева Ф.С., Нафикова Р.Р. Цифровизация системы внутреннего контроля. *Креативная экономика*. 2022;16(9):3529–3542. DOI: 10.18334/ce.16.9.116283
6. Летуновский В.В. От сплошного надзора к умному контролю. *Государственная служба*. 2020;22(3):6–18. DOI: 10.22394/2070–8378–2020–22–3–6–18
7. Raphael J. Rethinking the audit. *Journal of Accountancy*. 2017. URL: <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2017/apr/rethinking-the-audit.html>
8. Canning M., Gendron Y., O'Dwyer B. Research forum on auditing in a changing environment. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2018;37(2):163. DOI: 10.2308/ajpt-10581



9. Лысенко А.А., Пожидаева Е.А. Смарт-контроль: проблемы и перспективы. *Самоуправление*. 2022;(5):535–538.
10. Li T., Ren J., Tang X. Secure wireless monitoring and control systems for smart grid and smart home. *IEEE Wireless Communications*. 2012;19(3):66–73. DOI: 10.1109/MWC.2012.6231161
11. Chung H., Sonu C.H., Zang Y., Choi J.-H. Opinion shopping to avoid a going concern audit opinion and subsequent audit quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2019;38(2):101–123. DOI: 10.2308/ajpt-52154
12. Глушченко А.А. Проблемы правового регулирования организации и деятельности Счетной палаты Российской Федерации. *Электронный научный журнал*. 2020;(3):149–154.
13. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019;28(2):118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
14. Исакова Н.Ю., Гоголина И.Н. Реализация этапов создания и внедрения системы «Электронный бюджет». *Вестник Уральского финансово-юридического института*. 2017;(2):99–102.
15. Чернякова Е.Е. Система «Электронный бюджет» — инструмент обеспечения прозрачности, открытости и подотчетности деятельности в сфере управления общественными финансами. *Финансы*. 2015;(8):3–14.
16. Горохова Д.В. Модель автоматизированной электронной среды системы контроллинга субъектов государственного сектора. *Управленческий учет*. 2022;(9–1):20–26. DOI: 10.25806/uu9–1202227–34
17. Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017;43(1):200–227. DOI: 10.1177/0149206316675927
18. Kuula S., Naapasalo H., Tolonen A. Cost-efficient cocreation of knowledge intensive business services. *Service Business*. 2018;12(4):779–808. DOI: 10.1007/s11628–018–0380-y
19. Горбунова Н.А., Шибилева О.В. Внутренний финансовый контроль и финансовый аудит в государственных (муниципальных) учреждениях. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2018;(1):40–47.
20. Исаев Э.А., Гусарова Л.В. Управление рисками проектного управления в государственном секторе. *Управленческий учет*. 2022;(9–1):27–34. DOI: 10.25806/uu9–1202227–34

## REFERENCES

1. Kolesnik N.F., Manyeva V.A., Shibileva O.V. Development of internal control in the conditions of digitizing business. *Finansovyi biznes = Financial Business*. 2021;(3):223–227. (In Russ.). DOI: 10.48521/FINBIZ.2021.213.3.004
2. Gray J., Rumpe B. Models for the digital transformation. *Software & Systems Modeling*. 2017;16(2):307–308. DOI: 10.1007/s10270–017–0596–7
3. Berman S.J. Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy and Leadership*. 2012;40(2):16–24. DOI: 10.1108/10878571211209314
4. Isaev E.A. Current issues of digitalization of control in the financial and budgetary sphere. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2022;(8):139–144. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816–4277–2022–8–139–144
5. Rastegaeva F.S., Nafikova R.R. Digitalization of the internal control system. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2022;16(9):3529–3542. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.16.9.116283
6. Letunovsky V.V. From total supervision to smart control. *Gosudarstvennaya sluzhba = Public Administration*. 2020;22(3):6–18. (In Russ.). DOI: 10.22394/2070–8378–2020–22–3–6–18
7. Raphael J. Rethinking the audit. *Journal of Accountancy*. 2017. URL: <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2017/apr/rethinking-the-audit.html>
8. Canning M., Gendron Y., O'Dwyer B. Research forum on auditing in a changing environment. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2018;37(2):163. DOI: 10.2308/ajpt-10581
9. Lysenko A.A., Pozhidaeva E.A. Smart control: Problems and prospects. *Samoupravlenie*. 2022;(5):535–538. (In Russ.).
10. Li T., Ren J., Tang X. Secure wireless monitoring and control systems for smart grid and smart home. *IEEE Wireless Communications*. 2012;19(3):66–73. DOI: 10.1109/MWC.2012.6231161
11. Chung H., Sonu C.H., Zang Y., Choi J.-H. Opinion shopping to avoid a going concern audit opinion and subsequent audit quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2019;38(2):101–123. DOI: 10.2308/ajpt-52154
12. Glushchenko A.A. Problems of legal regulation of the organization and activity of the Accounts Chamber of the Russian Federation. *Elektronnyi nauchnyi zhurnal = The Electronic Scientific Journal*. 2020;(3):149–154. (In Russ.).
13. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019;28(2):118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003

14. Isakova N. Yu., Gogolina I.N. Realization phases of the creation and implementation of the system “Electronic budget”. *Vestnik Ural'skogo finansovo-yuridicheskogo instituta*. 2017;(2):99–102. (In Russ.).
15. Chernyakova E.E. The Electronic Budget system is a tool for ensuring transparency, openness and accountability of activities in the field of public finance management. *Finansy = Finance*. 2015;(8):3–14. (In Russ.).
16. Gorokhova D.V. The model of the automated electronic environment of the controlling system of public sector entities. *Upravlencheskii uchet = The Management Accounting Journal*. 2022;(9–1):20–26. (In Russ.). DOI: 10.25806/uu9–1202227–34
17. Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017;43(1):200–227. DOI: 10.1177/0149206316675927
18. Kuula S., Haapasalo H., Tolonen A. Cost-efficient cocreation of knowledge intensive business services. *Service Business*. 2018;12(4):779–808. DOI: 10.1007/s11628–018–0380-y
19. Gorbunova N.A., Shibileva O.V. Internal financial control and financial audit in state (municipal) institutions. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law*. 2018;(1):40–47. (In Russ.).
20. Isaev E.A., Gusarova L.V. Risk management of project management in the public sector. *Upravlencheskii uchet = The Management Accounting Journal*. 2022;(9–1):27–34. (In Russ.). DOI: 10.25806/uu9–1202227–34

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Ольга Викторовна Шибилева** — кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, Национальный исследовательский Мордовский Государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, Россия

**Olga V. Shibileva** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Auditing, National Research Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-7628-3527>

[o.shibileva@rambler.ru](mailto:o.shibileva@rambler.ru)



**Валерия Вячеславовна Паршуткина** — бухгалтер второй категории расчетного отдела по заработной плате Управления бухгалтерского учета и финансового контроля, Национальный исследовательский Мордовский Государственный университет им. Н.П. Огарёва, Саранск, Россия

**Valeria V. Parshutkina** — Accountant, second category, Payroll Accounting Department, Accounting and Financial Control Department, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “National Research Mordovian State University named after N.P. Ogarev”, Saransk, Russia

<https://orcid.org/0009-0005-3579-5493>

[parshutkina.valeria@yandex.ru](mailto:parshutkina.valeria@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 09.03.2023; после рецензирования 10.04.2023; принята к публикации 22.05.2023.*

*The article was submitted on 09.03.2023; revised on 10.04.2023 and accepted for publication on 22.05.2023.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-70-80

УДК 378(045)

JEL I25

## Переосмысление роли университетов в развитии кластеров

Е.А. Петрова, Ю.Н. Томашевская

Волгоградский государственный университет, Волгоград, Россия

## АННОТАЦИЯ

**Целью** исследования является изучение ролей университетов в развитии экономики региона, а именно – в формировании кластеров, а также анализ изменения этих ролей в зависимости от различных причин. Авторы в ходе работы использовали методы индукции, анализа, синтеза, сравнения, анализа документов. Исследование основано на модели тройной спирали, предполагающей взаимодействие университета, промышленности и органов государственной власти. Концептуальная основа была применена к анализу деятельности одного из российских университетов. В заключительной части приведены факторы, объясняющие трансформацию роли, которую высшие учебные заведения играют в региональном развитии. Результаты исследования показывают, от каких условий зависит участие университетов в развитии кластеров региона и как оно может обеспечить основу для устойчивого функционирования самих вузов.

**Ключевые слова:** кластер; модель тройной спирали; Астраханский государственный университет; региональная система; капитализация знаний; генеративная роль

**Для цитирования:** Переосмысление роли университетов в развитии кластеров. *Управленческие науки.* 2023;13(2):70-80.

DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-70-80

## ORIGINAL PAPER

## Rethinking the Role of Universities in the Development of Clusters

E.A. Petrova, Yu.N. Tomashevskaya

Volgograd State University, Volgograd, Russia

## ABSTRACT

The purpose of the study is to examine the roles of universities in the development of the regional economy, namely in the formation of clusters, as well as to analyze the changes in these roles depending on various reasons. The authors used the methods of induction, analysis, synthesis, comparison, and document analysis. The study is based on the triple helix model, which assumes the interaction of the university, industry and public authorities. The conceptual framework has been applied to the analysis of the activities of one of the Russian universities. The final section presents factors explaining the transformation of the role played by higher education institutions in regional development. The results of the study show the conditions on which university participation in the development of regional clusters depends and how it can provide a basis for the sustainable functioning of the universities themselves.

**Keywords:** cluster; triple helix model; Astrakhan State University; regional system; knowledge capitalization; generative role

**For citation:** Petrova E.A., Tomashevskaya Yu.N. Rethinking the role of universities in the development of clusters. *Management sciences.* 2023;13(2):70-80. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-70-80

## ВВЕДЕНИЕ

За последние 20 лет роль университетов претерпела сильные изменения. Сосредотачиваясь ранее в основном на преподавании и проведении исследований в рамках универсального сообщества институтов, создающих знания, вузы сегодня берут на себя дополнительную функцию, обусловленную процессами глобализации, реакции на массовое увеличение числа студентов, изменения форм организации науки и др. [1]. Эта, по сути, дополнительная роль является рекурсивной, а также трансформационной, переориентирующей университеты в основные институциональные сферы, участвующие в экономическом регулировании наряду с государственными структурами [2]. И хотя в зарубежной [3–5] и российской литературе [6–8] существуют многочисленные исследования, посвященные роли университетов в развитии кластеров (чаще — инновационных<sup>1</sup> [9, с. 20]), инновационных систем, концептуальная основа для анализа роли вуза в различных региональных условиях как в российской, так международной практике представлена слабо. Изучению данной проблемы, а также причинно-следственных связей ее возникновения посвящена данная статья. В качестве примера рассматривается Астраханский государственный университет им. В.Н. Татищева (АГУ им. Татищева).

## ПОДХОДЫ К РОЛИ УНИВЕРСИТЕТОВ В РАЗВИТИИ КЛАСТЕРОВ

Одним из первых попытку исследовать то, как роль университетов меняется, чтобы соответствовать требованиям общества в экономическом и культурном плане, предпринял С. Керр, введя термин «мультиверситет» [10]. К. Гунасекара [11] обращает внимание, что работы, посвященные изучению вклада организаций высшего образования в развитие территорий, где они расположены, чаще всего либо исследуют «что» делают университеты, либо «почему» они это делают при этом, по его мнению, литература, отвечающая на первый вопрос, представлена довольно широко, но, тем не менее, дан-

<sup>1</sup> Инновационный территориальный кластер наряду с другими признаками характеризуется наличием научно-производственной цепочки, основанной на международной научно-технической и производственной кооперации, из чего следует, что данный тип кластеров основан на серьезном научно-образовательном комплексе с активным вовлечением университетов как важных центров генерации знаний.

ный вопрос изучен недостаточно глубоко. С.В. Матюкин и А.Б. Фролова отмечают, что вузы могут быть заинтересованы во взаимодействии с иными участниками кластеров региона по таким причинам, как приток знаний в ведущих научных разработках, финансовые поступления на проведение научно-исследовательской деятельности и стимулирование предпринимательской активности своих сотрудников [7].

Значение же университетов, выступающих в качестве поставщиков фундаментальных научных знаний и результатов исследований, признается учеными на протяжении уже нескольких десятков лет [12, 13]. Еще неоклассическая экономическая теория объяснила производственную эффективность и конкурентоспособное преимущество фирм, выражающуюся в относительной обеспеченности ресурсами [14]. В рамках данного подхода институты, участвующие в создании знания, рассматривались как экзогенные факторы для производственной системы [15].

Наряду с обозначенными, авторы научных работ обращают внимание на такие роли вузов в кластерах, как подготовка и переподготовка кадров [8], предоставление производственным компаниям инновационной и инженерной инфраструктуры [16], оказание консалтинговых услуг и создание пояса малых инновационных предприятий [6].

Что касается значения деятельности университетов для регионального развития, то здесь существуют два доминирующих подхода (модели) к концептуализации — «тройной спирали» и «третьей миссии», которые подчеркивают, что университеты все больше становятся связаны с местом своего расположения.

Модель тройной спирали заострила внимание на роли вузов, заключающейся в умножении ресурсов и накоплении капитала в совместных проектах через интерактивный процесс — подход к инновациям как рекурсивному налаживанию взаимодействий и проведению переговоров между университетом, представителями региональной промышленности и правительством, составляющими три части спирали [17, с. 14]. Ключевым моментом, предлагаемым данной моделью, является гибридный, межинституциональный характер отношений между ними.

Сферы государства, университета и промышленности прежде были отдельными образованиями, которые взаимодействовали через четко проведенные между ними границы, обусловленные их функционалами. Однако с течением времени отдель-



ные лица и организации в рамках спирали все чаще стали играть иные, а не традиционно отведенные им роли [2].

Таким образом, академическое предпринимательство, отмеченное в данной модели, сосредоточенное на капитализации знаний и других проектах по формированию собственного капитала, можно рассматривать как генеративную роль для университетов, стимулирующую развитие самой спирали.

Второе направление исследований («третья миссия») [18–20] провозглашает в качестве основной роли университетов их более широкую представленность в различных областях жизни региона, продиктованную «встречей» с множественными потребностями широкой группы региональных потребителей (местного сообщества), требующей поиска новых форм менеджмента и ресурсов для их удовлетворения [21]. Вузы, выполняющие третью миссию, становятся движущей силой социального, экономического и культурного развития регионов, в которых они функционируют, путем передачи знаний и технологий промышленности и обществу в целом [22].

Данная модель отличается от «тройной спирали» акцентом на адаптивные реакции университетов, которые встраивают более сильную региональную направленность в свои учебные и исследовательские миссии. Следует отметить, что некоторые авторы, например П. Ларендо [23], Р. Пинеиро, П. В. Ланга, А. Пауситс [24]), придерживаются мнения, что термин «третья миссия» применительно к университетам по-прежнему довольно неоднозначен, и универсальной концепции, которая бы описывала, какие функции могут быть в него включены, не существует. Часть исследователей трактует его, опираясь на модель четырехкратной спирали (например Э. Г. Караяннис, Д. Ф. Дж. Кэмпбелл [25]), в которой университеты сотрудничают с промышленностью, правительством и гражданским обществом для создания социальных преобразований с целью материализации устойчивого развития в конкретном месте (модель так называемых «социальных» кластеров). Такой подход не избегает формирования гибридных форм сотрудничества с промышленностью и органами государственной власти, но, скорее всего, требует более широкого внимания, направленного на развитие региона в целом, предполагающего применение различных механизмов взаимодействия университета со «своим» регионом, т. е. использования своей ресурсной базы (человеческие ресурсы и знания),

что играет большую роль в создании региональных сетей и институционального потенциала.

### ТРАНСФОРМАЦИЯ РОЛИ УНИВЕРСИТЕТА В РАЗВИТИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ КЛАСТЕРОВ: ОПЫТ АГУ ИМ. В. Н. ТАТИЩЕВА

Далее предложим возможные объяснения вариативности ролей, которые выполняют университеты в развитии региональных систем, рассматривая в качестве примера АГУ им. В. Н. Татищева. Исследование основано на подробном обзоре документов, касающихся стратегического развития региона, его кластеров и непосредственно университета (в том числе годовых отчетов о результатах самоисследования в различные периоды).

Напомним, что основоположником кластерной концепции, в основе которой находится сотрудничество образования и науки, бизнеса и государственных институтов, в ее классическом понимании считается профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. Позже ее эффективность в развитии экономики региона была доказана множеством других исследований.

Основной интерес к кластерной политике в России начал развиваться начиная с 2000-х гг., и первыми документами, предписывающими и регламентирующими развитие кластеров в нашей стране, стала Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ от 17.11.2008 № 1662-р и Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах РФ<sup>2</sup>, подробно определяющие цели и задачи кластерной политики, основные направления поддержки развития кластеров, а также механизмы финансовой, организационной, методической консультационной и иной помощи.

На тот момент АГУ им. В. Н. Татищева (ранее Астраханский государственный университет)<sup>3</sup> и его

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82134/?ysclid=limwbpw5vy532191024](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/?ysclid=limwbpw5vy532191024); Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации. (Минэкономразвития РФ от 26.12.2008 № 20615-АК/Д19). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_113283](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113283).

<sup>3</sup> АГУ им. В. Н. Татищева расположен в Южном федеральном округе Российской Федерации и является экономическим

сотрудники в русле активного исследования данного подхода к развитию региональной экономики сформировали обучающую программу и провели серию курсов для представителей органов государственной власти по конкурентоспособности и кластерной политике. Поэтому, когда в 2012 г. был объявлен очередной конкурс по созданию и функционированию центров кластерного развития в регионах РФ (специализированных организаций, создаваемых с целью реализации кластерной политики в регионе, относящихся к инфраструктуре поддержки малого и среднего предпринимательства, одним из учредителей которой является субъект Российской Федерации), Астраханская область вошла в число победителей, а Астраханский государственный университет, с учетом имеющегося опыта<sup>4</sup>, стал основным учреждением высшего образования в регионе, оказывающим поддержку центру кластерного развития по реализации образовательных интенсивов (мастер-классов) для сотрудников бизнес-структур, проведению форсайт-сессий для представителей потенциальных кластеров региона, анализу конкурентных преимуществ кластеров, выявлению препятствий на пути их развития и разработке программ первоочередных действий по их устранению.

Целью таких мероприятий являлось создание привлекательного образа будущего кластера на стыке рыночных трендов и потенциала отрасли. Форсайт-сессия позволяла участникам найти вектор совершенствования своего бизнеса в рамках кластера и встраивание в общее направление, ведущее к получению дополнительных преимуществ за счет определения новых возможностей развития; овладеть современными технологиями управления компаниями и организациями на основе кластерного подхода; сформировать новое видение стратегии развития деятельности в рамках сетевого взаимодействия.

В результате активной работы центра кластерного развития Астраханской области и АГУ им. В.Н. Тати-

---

и культурным центром Прикаспия. В регионе доминирует агропромышленное и судостроительное производство, туризм, нефтегазовый комплекс и транспортно-логистические услуги.

<sup>4</sup> В 2010–2011 гг. АГУ стал институциональным членом Глобального института конкурентоспособности (ТСИ), а также вошел в состав аффилированных структур Гарвардской школы бизнеса по реализации курса М. Портера «Микроэкономика конкурентоспособности».

щева были идентифицированы три кластера — судостроительный, аквакультуры и рыбного хозяйства и туристический (позже в регионе будет сформирован еще IT-кластер), а также оказана поддержка в формировании стратегического направления их развития.

Данные усилия отвечали повестке по реализации кластерной политики, определенной региональными органами государственной власти в Стратегии социально-экономического развития Астраханской области с 2010 до 2020 г. Инновационный сценарий, содержащийся в документе, был основан на проведении масштабной технологической модернизации, корпоративной и торговой перестройке рынков, формировании новых отраслей региональной экономики, наращивании конкурентоспособности Астраханской области на Юге России и Каспийском макрорегионе, в том числе за счет «дооформления» отраслевых территориальных кластеров, а долгосрочной целью региональной политики являлось развитие конкурентоспособных, инновационно ориентированных кластеров в экономике<sup>5</sup>.

Помимо исполнения описанной выше роли АГУ в развитии кластеров в регионе, вуз стал непосредственным участником каждого из них. В рамках туристического кластера вузом были реализованы следующие мероприятия:

- разработка и доработка программ подготовки специалистов в сфере туризма по направлениям «Туризм» и «Гостиничное дело» (в тесном сотрудничестве с турагентствами и туроператорами области) при максимальном приближении этих документов к потребностям работодателей и специфике, присущей данному виду бизнеса (кластер включает рыболовный, культурно-познавательный, бизнес-туризм и т.д.);
- привлечение бизнеса к обучению студентов по соответствующим специальностям (путем проведения семинаров, тренингов, круглых столов с представителями сферы туризма);
- организация курсов повышения квалификации для обслуживающего персонала гостиниц, отелей, баз отдыха и т.д., в том числе посредством привлечения внешних экспертов.

---

<sup>5</sup> Постановление Правительства Астраханской области от 24.02.2010 № 54-П «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Астраханской области до 2020 года». URL: <https://base.garant.ru/9129040/>

В рамках кластера аквакультуры и рыбного хозяйства вуз выступал в качестве одного из партнеров по подготовке кадров для кластера и проведению исследований в области биотехнологий и биоинженерии в тесном сотрудничестве с представителями частного сектора и производителями конечной продукции. Основной инфраструктурой при выполнении научно-исследовательских работ выступали как отдельные лаборатории вуза, так и специализированный технопарк АГУ, на базе которого функционировали малые инновационные предприятия, созданные по программам Фонда содействия развитию малых форм предприятий по программам «УМНИК» и «СТАРТ»<sup>6</sup>.

В судостроительный кластер Астраханский государственный университет был привлечен для решения кадровых проблем и повышения уровня инновационности и технологичности предприятий — в вузе проводилась активная исследовательская деятельность в области разработки новых технологий конструкционных материалов, а также подготовка профильных специалистов.

Таким образом, основными ролями университета в рамках взаимодействия в тройной спирали были следующие:

- Капитализация знаний, сосредоточенных на потребностях ключевых компаний кластеров через проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.
- Интеграция науки и бизнеса через формирование «пояса» малых инновационных предприятий на базе Технопарка АГУ.
- Разработка программ подготовки и повышения квалификации для поддержки и развития компаний кластеров.
- Роль драйвера региональной инновационной стратегии, «анализатора» сильных и слабых сторон, объединяющего усилия промышленности и правительства для разработки инновационного сценария развития экономики.
- Выстраивание и укрепление взаимосвязей между университетами региона, промышленными предприятиями и органами государственной власти, включающее капитализацию знаний первых (генеративная роль).
- Обеспечение информационной поддержки кластерной политики через публикацию и тиражирование научно-прикладных исследований,

проводимых сотрудниками университета в области изучения и развития кластеров, в научных журналах, местной прессе, сайте АГУ, информационных бюллетенях.

Анализ стратегии развития Астраханского государственного университета показал, что с 2021 по 2030 г. его главными стратегическими ориентирами были и будут:

- 1) повышение уровня экологической безопасности и сохранение природных систем региона;
- 2) развитие морских роботизированных технологий в каспийском регионе;
- 3) каспийский инкубатор агробiotехнологий;
- 4) цифровая платформа транспортного коридора «Север-Юг»;
- 5) разработка системы социетальной (комплексной) безопасности Каспийского макрорегиона.

Изменение стратегической цели университета с временным горизонтом до 2030 г., заключающееся в формировании вуза как ядра инновационного научно-образовательного кластера, ресурсного и экспертно-аналитического центра Каспийского макрорегиона, определило новые тематические направления исследований и заложило основу программы развития АГУ на ближайшие 10 лет, базирующуюся на трех элементах<sup>7</sup>:

1. АГУ — регионообразующий университет, занимающий особое, центральное место в региональной социально-экономической системе.
2. Университет с уникальной инфраструктурой на уровне лучших мировых стандартов, использующий образовательный, научно-технический и инновационный потенциал партнеров, разрабатывающий новые решения для обеспечения социально-экономического роста региона.
3. АГУ как платформа для поисковых активностей, ориентированных на содействие диверсификации экономики Астраханской области через создание новых технологических отраслей, регионообразующих кластеров и обеспечение безопасности геостратегической приграничной территории.

Изменение курса, определяющего взаимодействие университета с внешней средой, а также ключевых приоритетов вуза, относящихся к региональным вопросам, было, во-первых, продиктовано общей национальной политикой в сфере высшего обра-

<sup>6</sup> Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. URL: <https://fasie.ru/>

<sup>7</sup> Программа развития Астраханского государственного университета до 2030 года. URL: <https://prioritet2030.asu.edu.ru/>



зования, направленной на формирование в России прогрессивных университетов — центров научно-технологического и социально-экономического развития страны в рамках Программы «Приоритет 2030»<sup>8</sup>, что позволит сконцентрировать ресурсы российских вузов на достижении национальных целей развития Российской Федерации и обеспечить высокую степень участия организаций высшего образования в социально-экономическом развитии субъектов страны.

Во-вторых, следует отметить, что период с 2010 по 2020 г. был отмечен всеобщей популярностью и востребованностью новой формы развития экономики субъектов Российской Федерации (основанной на модели тройной спирали), которые, в том числе, могли претендовать на субсидирование данной деятельности<sup>9</sup>. Так, финансирование на конкурсной основе в 2013–2015 гг. получили 27 пилотных инновационных территориальных кластеров (5 млрд руб.); 34 центрам кластерного развития в 2010–2016 гг. был направлен 1 млрд руб. на поддержку; с 2016 г. было оказано содействие 12 инновационным кластерам — лидерам мирового уровня; субсидии промышленным кластерам с 2016 по 2022 г. составили 3,4 млрд руб. и с 1 января 2023 г. данная практика была продолжена в отношении тех из них, которые выпускают импортозамещающую продукцию.

Однако, поскольку кластеры Астраханской области (по сравнению с другими по стране) не обладают достаточным потенциалом для того, чтобы претендовать на перечисленные формы поддержки, постепенно фокус, по нашему мнению, стал смещаться в сторону иных приоритетов по развитию территории, что косвенно подтверждается сравнительным анализом количества упоминаний слов «кластер» и «кластерный» в основных программных документах региона. Так, в Стратегии социально-экономического развития Астраханской области до 2020 г.<sup>10</sup> упоминание слова «кластер», «кластерный (-ого)» встречается в 156 случаях, а также име-

ет место отдельный раздел «Кластерная политика Астраханской области», в то время как в текущей Стратегии развития региона (до 2035 г.)<sup>11</sup> данные слова использовались лишь 41 раз, в том числе в рамках словосочетания «центр кластерного развития» (не имеющего прямого отношения непосредственно к мерам по совершенствованию кластеров).

В-третьих, на развитии кластеров (и кластерной политики) в регионе, том числе на роли Астраханского государственного университета в данном процессе, сказываются внутренние факторы их участников. Например, анализ ситуации, складывающейся в судостроительном кластере, созданном на территории региона в 2012 г. (что было подтверждено соответствующим соглашением), позволил сделать следующие выводы. На тот момент в его состав вошли как предприятия судостроения и судоремонта региона, так и образовательные учреждения, в том числе рассматриваемый вуз, а также Министерство экономического развития как представитель органов государственной власти. В 2018 г. произошло банкротство ОАО «Судостроительный завод «Красные Баррикады» — одного из ключевых участников ядра кластера, что оказало существенное влияние на функционирование последнего, в том числе в части таких важных характеристик кластерной агломерации, как сотрудничество, усиление взаимодействия и доверие. Данное событие сопровождалось сменой руководства региона (губернатор Астраханской области менялся дважды), центра кластерного развития (на посту побывало несколько руководителей), руководства АГУ, а также переездом на другие территории ключевого профессорско-преподавательского состава университета, занимающегося разработками в области кластерной концепции. Эти перемены могли также повлиять на развитие форм сотрудничества, видение развития кластеров в регионе и связанные с ними проекты, взаимодействие различных партнеров. В итоге несмотря на то, что кластер уже был сформирован ранее, в Стратегии социально-экономического развития Астраханской области с 2020 по 2035 г. в отношении судостроительного кластера по-прежнему фигурирует задача по его созданию и развитию<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> «Приоритет 2030». Официальный сайт программы. URL: <https://priority2030.ru>

<sup>9</sup> Закон Астраханской области от 25.12.2020 № 115/2020-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Астраханской области на период до 2035 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/571051911>

<sup>10</sup> Постановление Правительства Астраханской области от 24.02.2010 № 54-П «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Астраханской области до 2020 года». URL: <https://base.garant.ru/9129040/>

<sup>11</sup> Закон Астраханской области от 25.12.2020 № 115/2020-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Астраханской области на период до 2035 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/571051911>

<sup>12</sup> См. выше.



Следует подчеркнуть, что выбор транспортно-логистического направления и разработки агро-промышленных технологий в качестве важных приоритетов научно-образовательного развития университета хотя и обусловлен предпосылками, лежащими в плоскости Южного федерального округа или даже имеющими масштаб национального уровня, вместе с тем также укладывается в логику регионального развития, где данные отраслевые комплексы обозначены в качестве перспективных для формирования кластеров.

Таким образом, как показал проведенный анализ, существует ряд институциональных, политических и экономических факторов, формирующих роль университетов в развитии региональных кластеров. Вуз (на примере Астраханского государственного университета) в разные годы сосредотачивался на адаптации своих традиционных ролей — преподавания и исследований — к поддержанию региональных и национальных потребностей скорее, чем изменял свою роль по стимулированию промышленности и государственных органов на развитие отношений в направлении капитализации своих знаний, основанных на академическом предпринимательстве.

Однако, если на первом этапе своего участия в триединстве «государство-бизнес-образование/исследования» вуз развивал свою генеративную роль (руководство университета рассматривало его как ключевой фактор будущего экономического развития региона) и служил важным оператором в процессе реализации кластерной политики в регионе, то на втором этапе, скорее всего, сосредоточился на местном сообществе и на проблеме регионального экономического роста без заметной привязки к кластерной форме сотрудничества и концепции.

Факторы, обеспечившие активное участие университета в развитии экономики региона по модели тройной спирали, следующие:

- традиции [как вуза, исповедующего (культурирующего) инновационные подходы к развитию науки и образования в том числе посредством адаптации лучшего зарубежного опыта и сотрудничества в ведущих университетах мира (АГУ имеет соглашения с вузами из около 30 стран)];
- связи и научно-образовательные сети (с Гарвардской школой бизнеса и непосредственно с основоположником кластерной концепции профессором М. Портером в рамках изучения результатов его исследований по развитию кластеров регионов, образовательной технологии по преподаванию курса,

видения, связанного с развитием конкурентоспособности территории, в том числе посредством кластерного подхода; с Институтом конкурентоспособности, изучающим успешный опыт реализации кластерной политики во всех странах мира);

- тесная связь с региональными органами власти на первых этапах формирования кластерной политики в регионе, где АГУ доверили активную роль в идентификации региональных кластеров через проведение форсайт-сессий, интервьюирование потенциальных участников кластеров и т.д.;
- наличие инновационного потенциала и соответствующей инфраструктуры для проведения актуальных для участников кластеров исследований и разработки продуктов и технологий.

Можно было бы предположить, что такая сильная позиция университета в регионе продиктована его историческим наследием — серьезной научно-исследовательской базой, сформированной за десятилетия (вуз существует с 1932 г.), и, как следствие, — связью с промышленностью. Вместе с тем анализ отраслевой принадлежности вузов региона показал, что на территории Астраханской области существует четыре государственных университета, находящихся в ведомстве четырех различных министерств: здравоохранения, культуры, промышленности и торговли и науки и высшего образования. При этом классическим университетом АГУ стал только в начале 2000-х гг. До этого он являлся педагогическим университетом (ранее — институтом). Таким образом, за менее чем десятилетний период вуз смог создать мощную образовательную систему с различными направлениями подготовки. В свою очередь, роль в формировании и развитии человеческого капитала региона в дальнейшем положительно повлияла на его исследовательскую деятельность.

В настоящее время, на наш взгляд, наряду с перечисленными факторами, указывающими на возможности Астраханского государственного университета по развитию кластеров, на территории региона этому препятствуют:

- низкое понимание представителями малого и среднего бизнеса преимуществ внедрения инноваций;
- слабая потребность в академическом предпринимательстве среди крупных компаний, имеющих собственные ресурсы для проведения научных разработок;
- отрицательные миграционные процессы, приводящие к оттоку квалифицированных кадров;

- отсутствие стимулов для регионального участия в конкурсном отборе на субсидирование;
- непростая геополитическая ситуация, усложняющая проведение практического бенчмаркинга в области кластерной политики;
- ограничение исследовательской роли университета в развитии кластеров региона в силу ее переориентации на интересы национального уровня с целью получения финансирования (из-за его недостатка в ближайшем региональном окружении вуза).

Таким образом, существует целый ряд объяснений вариативности ролей, выполняемых университетами в масштабах региона. Ограниченные возможности астраханских компаний (входящих в кластеры) по финансированию совместных исследований и отраслевая специфика некоторых из них, предполагающая слабое использование технологических инноваций, привели к тому, что университет вынужден развивать сотрудничество с компаниями и другими организациями за пределами своего региона. Но, с другой стороны, прочные связи, которые университет устанавливал с местным сообществом и некоммерческим сектором на протяжении долгого периода, смягчили эту необходимость, трансформировав и сформировав новый взгляд на позицию (миссию), которую АГУ занимает в регионе в настоящее время. Эта линия развития подкрепляется ориентацией университета на региональное участие, что согласуется с позицией касательно академической роли вузов, отраженной в литературе, которая подчеркивает историческую значимость и культурные факторы, формирующие эту роль.

## ВЫВОДЫ

В ходе исследования авторами, во-первых, было установлено, что руководство Астраханского государственного университета им. В. Н. Татищева модифицировало позиционирование и основное поведение учреждения для лучшего соответствия региональным потребностям. Более того, на первом этапе университет фактически частично взял на себя функции государства, выполняя важную роль в идентификации и формировании кластеров (то самое стирание границ между функциями в модели тройной спирали), однако на втором этапе фокус сместился на выполнение третьей миссии, заключающейся в более широком вкладе

в общественное развитие (что также прослеживается в последних инициативах вуза и ряде исследовательских проектов). Указанные изменения были обусловлены социальными и политическими факторами регионального значения, трендами науки и образования, определяемыми федеральными органами власти; особенностями видения руководством приоритетов в управленческой деятельности и др.

Во-вторых, исследование показало, что, несмотря на то, что университет проявлял предпринимательские инициативы (создание МИПов) и играл ключевую роль в региональном управлении, коммерческие выгоды вуза в рамках кластерной концепции, особенно на втором этапе, были реализованы слабо (исторически большую связь с промышленным сектором региона имел Астраханский государственный технический университет, профилирующийся на рыбной промышленности и подготовке специалистов в области судостроения и судоремонта, т.е. в отраслях, являющихся ведущими для кластеров области). Вместе с тем стремление к более активной предпринимательской деятельности, связанное с реализацией стратегических проектов в рамках программы «Приоритет 2030» (заявка на которые была поддержана), может повысить устойчивость и статус АГУ.

В некотором отношении исследование показало, что выбор между важностью академического предпринимательства и адаптивным поведением по отношению к потребностям бизнеса может быть спорным вопросом. Однако самокапитализация знаний в пределах региона (или вне его границ), договоренности о совместной их капитализации с участниками кластеров или же с компаниями, в них не входящими, — эти и другие проблемы вполне могут вызвать повышенный интерес. К ним можно отнести и вопрос о том, как участие университетов в региональном развитии может обеспечить основу для устойчивого функционирования самих вузов.

Хотя авторами были использованы фактические данные, относящиеся только к Астраханской области, рамки предложенного в настоящей работе системного подхода являются более широкими, и он может применяться для анализа вклада других университетов в региональное развитие. В этой связи есть определенные предпосылки для расширения основы исследования и превращения его в межрегиональное.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Работа выполнена в рамках государственного задания Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (тема № FZUU-2023–0002).

## ACKNOWLEDGEMENTS

This work was performed within the framework of the state assignment of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (theme No. FZUU-2023–0002).

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Виссема Й. Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2019. 432 с.
2. Etzkowitz H., Leydesdorff L. Universities in the global knowledge economy: A triple helix of university-industry-government relations. London; Washington, DC: Pinter; 1997. 256 p.
3. Piqué M. J., Berbegal-Mirabent J., Etzkowitz H. The role of universities in shaping the evolution of Silicon Valley's ecosystem of innovation. *Triple Helix*. 2020;7(2–3):277–321. DOI: 10.1163/21971927-bja10009
4. Reichert S. The role of universities in regional innovation ecosystems. Geneva: European University Association; 2019. 109 p. URL: [https://www.guninetwork.org/files/eua\\_innovation\\_ecosystem\\_report\\_final\\_digital.pdf](https://www.guninetwork.org/files/eua_innovation_ecosystem_report_final_digital.pdf)
5. Tödtling F. Industrial clusters and cluster policies in Austrian regions. *Nordregio Report*. 2001;(2):59–78. [https://archive.nordregio.se/Global/Publications/Publications%202001/R\\_2001\\_2/R\\_0102\\_p59.pdf](https://archive.nordregio.se/Global/Publications/Publications%202001/R_2001_2/R_0102_p59.pdf)
6. Пospelова Т. В. Роль вузов в развитии инновационных территориальных кластеров. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: МГУ; 2016. 27 с.
7. Матюкин С. В., Фролова А. Б. Проблемы и механизмы вовлечения вузов в инжиниринговую деятельность промышленных кластеров. *Фундаментальные исследования*. 2019;(4):78–83.
8. Грошев А. Р., Пелихов М. В. Международное сотрудничество российских университетов в контексте кластеризации и инновационного развития региональной экономики. *Креативная экономика*. 2018;12(10):1673–1686. DOI: 10.18334/ce.12.10.39441
9. Абашкин В. Л., Куценко Е. С., Рудник П. Б. и др. Методические материалы по разработке и реализации программ развития инновационных территориальных кластеров и региональной кластерной политике. М.: НИУ ВШЭ; 2016. 208 с. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/212169934>
10. Kerr C. A. The uses of the university. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1982. 204 p.
11. Gunasekara C. Reframing the role of universities in the development of regional innovation systems. *The Journal of Technology Transfer*. 2006;31(1):101–113. DOI: 10.1007/s10961–005–5016–4
12. Guston D. H. Retiring the social contract for science. *Issues in Science and Technology*. 2000;16(4):32–36. URL: [https://issues.org/p\\_guston/](https://issues.org/p_guston/)
13. Smith B. L. R. American science policy since World War II. Washington, DC: The Brookings Institution; 1990. 240 p.
14. Iosso T. R. Innovation, economics & evolution: Peter Hall. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 1997;32(1):159–161. DOI: 10.1016/S\_0167–2681(96)00835–9
15. Freeman C. The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*. 1995;19(1):5–24. DOI: 10.1093/oxfordjournals.cje.a035309
16. Куценко Е. Пилотные инновационные территориальные кластеры России: модель устойчивого развития. *Форсайт*. 2015;9(1):32–55. DOI: 10.17323/1995–459x.2015.1.32.55
17. Etzkowitz H. MIT and the rise of entrepreneurial science. London: Routledge; 2002. 232 p.
18. Abreu M., Demirel P., Grinevich V., Karataş-Ozkan M. Entrepreneurial practices in research-intensive and teaching-led universities. *Small Business Economics*. 2016;47(3):695–717. DOI: 10.1007/s11187–016–9754–5
19. Holland B. A. Toward a definition and characterization of the engaged campus: Six cases. *Metropolitan Universities*. 2001;12(3):20–29. URL: [http://www.apenetwork.it/application/files/2815/9784/5694/2001\\_BAHolland\\_Engaged\\_campus.pdf](http://www.apenetwork.it/application/files/2815/9784/5694/2001_BAHolland_Engaged_campus.pdf)
20. Molas-Gallart J., Salter A., Patel P., Scott A., Duran X. Measuring third stream activities: Final Report to the Russell Group of Universities. Sussex: SPRU; 2002. 97 p. URL: <http://ict-industry-reports.com.au/wp-content/uploads/sites/4/2013/10/2002-Measuring-University-3rd-Stream-Activities-UK-Russell-Report.pdf>

21. Chatterton P., Goddard J. The response of higher education institutions to regional needs. *European Journal of Education*. 2000;35(4):475–496. DOI: 10.1111/1467–3435.00041
22. Secundo G., De Beer C., Schutte C.S.L., Passiante G. Mobilising intellectual capital to improve European universities' competitiveness: The technology transfer offices' role. *Journal of Intellectual Capital*. 2017;18(3):607–624. DOI: 10.1108/JIC-12–2016–0139
23. Laredo P. Revisiting the Third Mission of universities: Toward a renewed categorization of university activities? *Higher Education Policy*. 2007;20(4):441–456. DOI: 10.1057/palgrave.hep.8300169
24. Pinheiro R., Langa P.V., Pausits A. One and two equals three? The third mission of higher education institutions. *European Journal of High Education*. 2015;5(3):233–249. DOI: 10.1080/21568235.2015.1044552
25. Carayannis E. G., Campbell D.F.J. “Model 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*. 2009;4(3–4):201–234. DOI: 10.1504/IJTM.2009.023374

## REFERENCES

1. Wissema J.G. Towards the third generation university: Managing the university in transition. Cheltenham; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing; 2009. 252 p. (Russ. ed.: Wissema J. Universitet tret'ego pokoleniya: upravlenie universitetom v perekhodnyi period. Moscow: Olymp-Business; 2019. 432 p.).
2. Etzkowitz H., Leydesdorff L. Universities in the global knowledge economy: A triple helix of university-industry-government relations. London; Washington, DC: Pinter; 1997. 256 p.
3. Piqué M.J., Berbegal-Mirabent J., Etzkowitz H. The role of universities in shaping the evolution of Silicon Valley's ecosystem of innovation. *Triple Helix*. 2020;7(2–3):277–321. DOI: 10.1163/21971927-bja10009
4. Reichert S. The role of universities in regional innovation ecosystems. Geneva: European University Association; 2019. 109 p. URL: [https://www.guninetwork.org/files/eua\\_innovation\\_ecosystem\\_report\\_final\\_digital.pdf](https://www.guninetwork.org/files/eua_innovation_ecosystem_report_final_digital.pdf)
5. Tödtling F. Industrial clusters and cluster policies in Austrian regions. Nordregio Report. 2001;(2):59–78. [https://archive.nordregio.se/Global/Publications/Publications%202001/R\\_2001\\_2/R\\_0102\\_p59.pdf](https://archive.nordregio.se/Global/Publications/Publications%202001/R_2001_2/R_0102_p59.pdf)
6. Pospelova T.V. The role of universities in the development of innovative territorial clusters. Author's abstract – Synopsis of the thesis in Economics. Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2016. 27 p. (In Russ.).
7. Matyukin S.V., Frolova A.B. Problems and mechanisms for involving universities in the engineering activities of industrial clusters. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*. 2019;(4):78–83. (In Russ.).
8. Groshev A.R., Pelikhov M.V. International cooperation of Russian universities in the context of clustering and innovative development of the regional economy. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2018;12(10):1673–1686. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.12.10.39441
9. Abashkin V.L., Kutsenko E.S., Rudnik P.B. et al. Methodological materials on the development and implementation of programs for the development of innovative territorial clusters and regional cluster policy. Moscow: Scientific and research university of HSE; 2016. 208 p. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/212169934> (In Russ.).
10. Kerr C.A. The uses of the university. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1982. 204 p.
11. Gunasekara C. Reframing the role of universities in the development of regional innovation systems. *The Journal of Technology Transfer*. 2006;31(1):101–113. DOI: 10.1007/s10961–005–5016–4
12. Guston D.H. Retiring the social contract for science. *Issues in Science and Technology*. 2000;16(4):32–36. URL: [https://issues.org/p\\_guston/](https://issues.org/p_guston/)
13. Smith B.L.R. American science policy since World War II. Washington, DC: The Brookings Institution; 1990. 240 p.
14. Iosso T.R. Innovation, economics & evolution: Peter Hall. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 1997;32(1):159–161. DOI: 10.1016/S\_0167–2681(96)00835–9
15. Freeman C. The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*. 1995;19(1):5–24. DOI: 10.1093/oxfordjournals.cje.a035309
16. Kutsenko E. Pilot innovative territorial clusters in Russia: A sustainable development model. *Foresight-Russia*. 2015;9(1):32–55. DOI: 10.17323/1995–459x.2015.1.32.55 (In Russ.: *Forsait*. 2015;9(1):32–55.).
17. Etzkowitz H. MIT and the rise of entrepreneurial science. London: Routledge; 2002. 232 p.



18. Abreu M., Demirel P., Grinevich V., Karataş-Ozkan M. Entrepreneurial practices in research-intensive and teaching-led universities. *Small Business Economics*. 2016;47(3):695–717. DOI: 10.1007/s11187–016–9754–5
19. Holland B.A. Toward a definition and characterization of the engaged campus: Six cases. *Metropolitan Universities*. 2001;12(3):20–29. URL: [http://www.apenetwork.it/application/files/2815/9784/5694/2001\\_BAHolland\\_Engaged\\_campus.pdf](http://www.apenetwork.it/application/files/2815/9784/5694/2001_BAHolland_Engaged_campus.pdf)
20. Molas-Gallart J., Salter A., Patel P., Scott A., Duran X. Measuring third stream activities: Final Report to the Russell Group of Universities. Sussex: SPRU; 2002. 97 p. URL: <http://ict-industry-reports.com.au/wp-content/uploads/sites/4/2013/10/2002-Measuring-University-3rd-Stream-Activities-UK-Russell-Report.pdf>
21. Chatterton P., Goddard J. The response of higher education institutions to regional needs. *European Journal of Education*. 2000;35(4):475–496. DOI: 10.1111/1467–3435.00041
22. Secundo G., De Beer C., Schutte C.S.L., Passiante G. Mobilising intellectual capital to improve European universities' competitiveness: The technology transfer offices' role. *Journal of Intellectual Capital*. 2017;18(3):607–624. DOI: 10.1108/JIC-12–2016–0139
23. Laredo P. Revisiting the Third Mission of universities: Toward a renewed categorization of university activities? *Higher Education Policy*. 2007;20(4):441–456. DOI: 10.1057/palgrave.hep.8300169
24. Pinheiro R., Langa P.V., Pausits A. One and two equals three? The third mission of higher education institutions. *European Journal of High Education*. 2015;5(3):233–249. DOI: 10.1080/21568235.2015.1044552
25. Carayannis E. G., Campbell D. F.J. “Model 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*. 2009;4(3–4):201–234. DOI: 10.1504/IJTM.2009.023374

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Елена Александровна Петрова** — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической информатики и управления, Волгоградский государственный университет», Волгоград, Россия

**Elena A. Petrova** — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economic Informatics and Management, Volgograd State University, Volgograd, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-6417-9498>  
 ea\_petrova@mail.ru



**Юлия Николаевна Томашевская** — докторант, Волгоградский государственный университет, Волгоград, Россия

**Yulia N. Tomashevskaya** — doctoral student, Volgograd State University, Volgograd, Russia  
<https://orcid.org/0000-0001-8743-2452>  
 ylia\_tom@mail.ru

*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Article was submitted on 01.03.2023, revised on 05.06.2023, and accepted for publication on 10.06.2023.*

*Статья поступила в редакцию 01.03.2023; после рецензирования 05.06.2023; принята к публикации 10.06.2023.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-81-95

УДК 331.1(045)

JEL J24

## Продуктовый подход к формированию человеческого капитала предпринимательских организаций

Д. В. Кутявин

РАНХиГС, Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

Предметом исследования является человеческий капитал – наиболее значимый ресурс в бизнесе организаций как с точки зрения стоимости, так и влияния на результат, а следовательно, имеющий повышенный фактор риска из-за потенциальных неудач в результате его изменений. Существуют два принципиальных способа формирования человеческого капитала организации: *найм* – привлечение кандидатов с рынка труда с требуемым уровнем компетенций и *развитие* – подготовка (переподготовка) и повышение профессионального уровня имеющихся сотрудников. Автор предлагает рассмотреть возможность применения продуктового подхода в работе службы HR (далее – HR, от англ. human resources – управление человеческими ресурсами) в целом и в процессе формирования человеческого капитала организации в частности с целью обеспечения наибольшей эффективности и ориентации на результат за счет быстрой адаптации в условиях внезапных непредсказуемых изменений. Рассматривая применимость продуктового подхода, автор сравнивает его с процессным и проектным. Актуальность данной работы состоит в том, что, несмотря на определенный научный интерес, в настоящее время изучение использования продуктового подхода именно в сфере формирования человеческого капитала ведется неактивно. **Цель работы** заключается в исследовании возможности применения указанного подхода к процессу формирования человеческого капитала организации с теоретической и практической сторон на примере крупнейших FMCG-компаний [от англ. Fast Moving Consumer Goods (FMCG) – товары повседневного спроса] на российском рынке. Достижение поставленной цели возможно путем решения ряда задач, таких как: изучение теоретической базы, относящейся к описанию продуктового подхода; сравнение последнего с наиболее распространенными подходами в организации труда – процессным и проектным; изучение практического применения продуктового подхода в бизнесе в целом и в HR в частности. **Методология исследования** основывается на общенаучных методах: синтезе, анализе и сравнении, а теоретико-методологической основой является понимание условий применения продуктового подхода и его атрибутов в различных сферах бизнеса. Эмпирическая база опирается на контент-анализ литературы, публикаций и исследований консалтинговых компаний на тему продуктового подхода, имеющихся в открытом доступе. **Результаты исследования** подтвердили допустимость применения продуктового подхода к процессу формирования человеческого капитала организации, а также позволили на его основе выработать практические рекомендации по трансформации структуры и работы HR-отдела.

**Ключевые слова:** человеческий капитал; продуктовый подход; рынок труда; предпринимательские организации; FMCG-компании; подходы в управлении; формирование человеческого капитала

**Для цитирования:** Кутявин Д. В. Продуктовый подход к формированию человеческого капитала предпринимательских организаций. *Управленческие науки*. 2023;13(2):81-95. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-81-95

## ORIGINAL PAPER

## A Product-based Approach to the Formation of Human Capital in Entrepreneurial Organizations

D.V. Kutyavin

RANEPA, Moscow, Russia

## ANNOTATION

The subject of the study is human capital – the most significant resource in the business of organizations, both in terms of cost and value and in terms of impact on the result, and therefore having an increased risk factor due to the potential failures as a result of its changes. There are two principal ways of forming the human capital of an organization: *recruitment* – attracting candidates from the labor market with the required level of competencies; *development* – training (retraining) and improving the competencies and professional development of the

© Кутявин Д. В., 2023

existing employees. The author proposes to consider the possibility of using a product approach in the work of HR in general and in the process of the formation of the human capital of an organization in particular, to ensure the greatest efficiency and focus on the results through rapid adaptation in the face of sudden unpredictable changes. Considering the applicability of the product approach, the author compares it with the process and project approaches. The relevance of this work lies in the fact that despite a certain interest, of both theorists and practitioners, there is currently a lack of scientific research into the use of the application of the product approach specifically in the field of human capital formation. **The purpose of the work** is to investigate the possibility of applying the product approach to the process of forming the human capital of an organization from both the theoretical and practical sides, using the example of the largest FMCG (Fast Moving Consumer Goods) companies in the Russian market. Achieving this goal is possible by solving a number of tasks, such as: studying the theoretical base related to the description of the product approach; comparison of the product approach with the most common approaches in the organization of labor – process and project; studying the practical application of the product approach in business in general and in HR in particular. **The research methodology** is based on general scientific methods: synthesis, analysis, and comparison. The theoretical and methodological basis of this study is the understanding of the conditions of the application of the product approach and its attributes in various business areas. The empirical framework is based on a content analysis of publicly available literature, publications, and studies of consulting companies on the topic of the product approach, available in the public domain. **Research results.** The results obtained made it possible to explore the possibility of applying a product approach to the process of forming the human capital of an organization using the example of the largest FMCG companies in the Russian market, as well as to develop practical recommendations for transforming the structure and work of the HR department in accordance with the product approach.

**Keywords:** human capital; product approach; labor market; business organizations; FMCG companies; management approaches; formation of human capital

**For citation:** A product-based approach to the formation of human capital in entrepreneurial organizations. Kutuyavin D.V. *Management sciences*. 2023;13(2):81-95. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-81-95

## ВВЕДЕНИЕ

RUTP-мир (от англ. rapid – быстрый, unpredictable – непредсказуемый, paradoxical – парадоксальный, tangled – запутанный [RUPT]<sup>1</sup>) заставляет бизнес проводить изменения в таких индустриях и сферах, в которых раньше они происходили либо крайне редко и долго, либо вообще не наблюдались. Одна из наименее гибких областей бизнеса – управление персоналом и формирование человеческого капитала. Связано это в первую очередь со значимостью данного ресурса в бизнес-процессах как с точки зрения стоимости (человеческий ресурс, как правило, самый дорогой), так и влияния на результат – он характеризуется повышенным фактором риска из-за потенциальных неудач вследствие его изменений.

Одними из актуальных направлений развития концепции управления в современных условиях, когда изменения на рынках происходят внезапно, а их последствия непредсказуемы, является про-

дуктовый подход и развитие института владельцев продуктов в организациях. Так, за последние 3–5 лет использование данного подхода в России получило наиболее широкое распространение при разработке цифровых продуктов. Его применение в IT подразумевает наличие трех ключевых компонентов: создание ценности на каждом этапе (бизнес-ценность), наличие понятных и измеримых целей (система метрик), стратегическое планирование (дорожная карта развития продукта) с возможностью оперативной корректировки целей с учетом данных по метрикам и складывающейся внешней и внутренней конъюнктуры (продуктовый бэклог – список задач и гибкие фреймворки – модель реализации)<sup>2</sup>.

В данной статье автор приводит результаты исследования возможности применения продуктового подхода к процессу формирования человеческого капитала организации с теоретической и практической стороны на примере крупнейших FMCG-компаний на российском рынке.

<sup>1</sup> Navigating Disruption With RUPT: An Alternative to VUCA. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/navigating-disruption-vuca-alternative/> (дата обращения: 02.03.2023).

<sup>2</sup> Три кита продуктового подхода в IT-разработке. URL: <https://trueengineering.ru/ru/cases/prod-podkhod> (дата обращения: 04.03.2023).

## ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД И ЕГО АТРИБУТЫ

Прежде чем перейти к рассмотрению применимости продуктового подхода к процессу формирования человеческого капитала, автором предлагается сравнить его с двумя основными существующими подходами в управлении — процессным и проектным, и описать его основные атрибуты. Проектное и процессное управление начало широко развиваться и применяться на практике в конце XX в. В настоящий момент большинство компаний используют оба этих подхода как по отдельности, так и комбинируя их [1]. Основу процессного управления составляет бизнес-процесс — регулярно повторяющаяся последовательность операций, потребляющая ресурсы и создающая некий результат, ценный для потребителя [2]. При **процессном подходе** деятельность организации рассматривается как набор процессов, предпринимаемых для достижения ее целей [3]. Основными преимуществами этого подхода являются: четко описанные процессы, обеспечение прозрачности работы, относительная простота восприятия, превалирование стратегических проблем над оперативными, возможность масштабирования типовых процессов.

Переход компании к процессному управлению затратен — это огромная работа по выявлению однотипных операций, их классификации и представлению в качестве рабочих алгоритмов бизнес-процессов, так как в организациях редко встречается качественно составленные управляющие документы (шаблоны) по тому или иному процессу [4]. При таком виде управления в фокусе находится не развитие предприятий или отдельных операций, а их успешное функционирование. Данный подход подразумевает наличие формальных *kpі* (от англ. *key performance indicators* — ключевые показатели эффективности): выполнение плана, решение задачи в срок, оформление *n*-го количества бланков.

**Проектное управление** — деятельность, в ходе которой определяются и достигаются цели проекта; при этом соблюдается баланс между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками [5]. Основой является проект — единовременный набор мероприятий, ограниченный по времени, создающий конечный уникальный результат [2]. Преимущества проектного подхода: определен-

ная цель и критерии окончания проекта, гибкость в управлении и широта полномочий менеджера в ходе работ, повышение эффективности коммуникаций. Основные недостатки связаны с конкуренцией между проектами как за все типы ресурсов, так и из-за отсутствия единого понимания влияния каждого проекта на итоговый результат (с учетом параллельности мероприятий).

Современные условия, требующие от бизнеса постоянного развития и изменений, показали недостаточность использования только процессного и/или проектного подхода. Так, первый не фокусируется на развитии, а второй лишь закрывает вопросы единичных изменений, а при его использовании для управления постоянным развитием (или рядом изменений) на итоговый результат оказывали влияние описанные выше недостатки подхода.

Руководители компаний обратили внимание на продуктивный подход в контексте применения последнего в организационном управлении для обеспечения результативности мероприятий, направленных на непрерывное развитие, ввиду эффективности его применения в ИТ (где требуется постоянное развитие), а также вследствие широкого распространения цифровой трансформации в организациях. Существует ряд определений, описывающих **продуктивный подход**:

- способ выстраивания работы предприятия с фокусом на управлении цепочкой создания продуктов таким образом, чтобы максимально эффективно удовлетворять потребности клиентов<sup>3</sup>;
- задача сделать правильный продукт [6];
- способ организации деятельности, при котором в приоритете — бизнес-цели и потребности пользователей, а решения принимаются на основе полученных данных. То есть «давай введем это, потому что это нужно нашей компании и сотрудникам», а не «введем, потому что это сейчас в тренде» [7];
- работа с акцентом на практическую пользу сервиса для бизнеса, а также быстрое реагирование на изменяющиеся требования конкурентного рынка и адаптация к сложному поведению пользователей [8];

<sup>3</sup> Что такое продуктивный подход? URL: <https://leanvector.ru/blog-eksperta/chto-takoe-produktovyy-podhod> (дата обращения: 05.03.2023).



- метод работы над продуктом, сервисом или услугой, который позволяет получить необходимый результат оптимальным способом, не усложняя систему и не выполняя лишних задач [9].

В целом приведенные определения схожи, но автор исследования делает акценты на разных атрибутах подхода. На основании изученных материалов предлагается свое видение определения продуктового подхода с учетом таких атрибутов, как «клиент», «продукт», «бизнес-ценность», «стратегия развития продукта», «продуктовые метрики». Так, по мнению автора, **продуктовый подход** — организация работы, позволяющая доставлять бизнес-ценности итеративно, в соответствии со стратегией развития продукта для удовлетворения истинных потребностей клиента путем осуществления контроля соответствия продукта заранее согласованным метрикам и возможностью оперативного изменения последнего с учетом складывающейся конъюнктуры.

Для того чтобы продемонстрировать различия процессного, проектного и продуктового подходов, автор исследования производит их сравнение по следующим параметрам: область применения, реализация, отношение к доработкам/изменениям, результат и описание команды (табл. 1).

Как видно из табл. 1, продуктовый подход больше ориентирован на потребности клиента и «открыт» для регулярных изменений с целью достижения стратегических задач развития продукта.

Автор предлагает рассматривать переход к продуктовому подходу как шаг к «эволюции» в области управления. Первый этап, или «фундамент» — это *процессный подход*; он обеспечивает выполнение операций в соответствии с согласованными стандартами компании («делай точно так и в срок»). Вторым этапом является *проектный подход*, когда требуются единичные/разовые улучшения или корректировки (уже есть фокус на изменения, но они не носят систематический характер). *Продуктовый подход*, или третий этап, направлен на постоянное развитие/изменение. Вместе с тем улучшить отдельные части продукта на этой стадии можно с помощью проектного подхода, а управлять успешно проведенными изменениями, переданными в «регулярную работу» и задокументированными, — с помощью процессного.

Неотъемлемой частью продуктового подхода, как было сказано выше, выступают такие атрибуты,

как «продукт», «клиент», «бизнес-ценность», «стратегия развития продукта», «продуктовые метрики». Автор предлагает рассмотреть их в контексте формирования человеческого капитала.

**Продукт** — это совокупность ожидаемых клиентом результатов, а также цепочки их создания. То есть то, что мы производим — изделие, услуга, информация и т.п., и с помощью чего мы это делаем (люди, оборудование, информационные каналы и т.д.)<sup>4</sup>.

**Продуктом формирования человеческого капитала**, в зависимости от этапа или деятельности в целом, могут быть, например, инструменты для автоматизации обучения, отбора, оценки кадров (все, что делает проще работу сотрудников, управление ими и их развитием) [7]; привлечение и подбор кандидатов (продукты отдела рекрутмента); команда отдела, трудовой коллектив или человеческий капитал организации, сформированный для выполнения конкретно поставленных задач и соответствующий определенным метрикам.

Продукты, решающие вопросы в рамках одного направления, могут быть объединены в **продуктовые группы**. Для них характерны схожие цели, и они также могут дополнять друг друга.

**Клиент** в продуктовом подходе — это тот, кто пользуется результатами деятельности по созданию продукта либо получает основные выгоды от использования последнего. Клиенты делятся на внешних, находящихся вне периметра компании (покупатель), и внутренних<sup>5</sup>. В зависимости от масштабов предприятия клиентом продукта «человеческий капитал» может быть владелец небольшого бизнеса, который сам вовлечен в процесс формирования этого продукта, или наемный менеджер — руководитель организации среднего уровня или отдела/филиала, отвечающий за конкретную функцию/направления, который также является частью человеческого капитала организации, возможно, наиболее значительной, поскольку влияет на принятие решения и определяет стратегию, в том числе по части работы с персоналом.

Так как продуктовый подход подразумевает непрерывное развитие/изменения продукта, к числу

<sup>4</sup> Что такое продуктовый подход? URL: <https://leanvector.ru/blog-eksperta/chto-takoe-produktovyy-podhod> (дата обращения: 05.03.2023).

<sup>5</sup> Что такое продуктовый подход? URL: <https://leanvector.ru/blog-eksperta/chto-takoe-produktovyy-podhod> (дата обращения: 05.03.2023).

Таблица 1 / Table 1

**Сравнение продуктового, процессного и проектного подходов /  
Comparison of product, process and project approaches**

	<b>Процессный подход / Process approach</b>	<b>Проектный подход / Project-based approach.</b>	<b>Продуктовый подход / Product approach</b>
Область применения / Field of application	Управление однотипными процессами в соответствии с описанными стандартами	Управление реализацией однократных изменений в рамках проекта	Управление постоянными изменениями/развитием в рамках стратегии
Реализация / Implementation	Реализация только после обнаружения однотипных процессов и их детального описания	Реализация запроса/идеи в соответствии с полученными целями и задачами проекта	Реализация запроса/идеи после изучения и в соответствии с истинной потребностью клиента
Изменения/доработки / Modifications/refinements improvements	Изменения возможны, но требуют пересмотра и переписывания всего процесса. Трудоемкая процедура	Доработки возможны в рамках нового проекта. Принятие проекта происходит в соответствии с первоначальными требованиями проекта	Гибкий подход к изменениям на основании обратной связи клиента/пользователей и метрик. Непрерывный процесс улучшений
Результат / Result	Выполнение однотипных задач в соответствии с описанным регламентом. Соблюдение формальных KPI процесса	Выполнение всех пунктов задания клиента с учетом поставленных сроков, определенного бюджета и специфичных KPI проекта (метрики проекта)	Достижение всех показателей по метрикам продукта (в том числе стратегических), согласованных с клиентом и командой до реализации проекта либо в процессе работы над ним
Команда и руководитель / Team and leader	В основном команды/исполнители, стабильно работающие в рамках одной функции; владелец процесса выделяется из состава команды, работающей по описанному процессу	Кросс-функциональные команды, собираемые на период реализации проекта; проектный менеджер	Кросс-функциональные команды, работающие вместе стабильно; владелец продукта

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

его важных атрибутов относится регулярная доставка клиенту **бизнес-ценностей**, под которыми понимается не определенный товар или продукт, а то, насколько успешно будут удовлетворены потребности клиента за счет этого продукта или его реализованного улучшения в рамках одного из этапов его развития. Бизнес-ценность определяет, что является важным на каждом этапе развития продукта для его совершенствования. В свою очередь, **регулярная доставка ценностей** — это постоянное совершенствование свойств/качеств/характеристик продукта, основанное не столько

на желании клиента что-то изменить, сколько на реальных потребностях, за счет которых продукт может помочь достижению лучших результатов в бизнесе.

Для оценки эффективности доставляемых бизнес-ценностей в продуктивном подходе используются **метрики продукта** — количественно измеримые показатели, позволяющие оценить его эффективность и результаты, которые достигаются за счет его использования. Для оценки развития продукта принято производить сравнение согласованных показателей эффективности на разных

этапах его развития. Более того, основным триггером для составления дорожной карты является желание или необходимость достижения определенных метрик, среди которых можно выделить основные и вспомогательные. Так, первые связаны непосредственно с целью или решаемой проблемой, например «повышение вовлеченности сотрудников в участие в образовательных программах». Вторые могут отражать важные, но не критичные аспекты реализации.

Набор метрик для каждого продукта определяется и согласовывается с продуктовой командой и владельцем продукта. Они осуществляют **управление продуктом** — процесс, направленный на вывод на рынок нового или развитие существующего продукта [10]. Он начинается с первичного описания (продуктовая идея), с которым будет взаимодействовать клиент, заканчивается оценкой результативности продукта. Так, согласно исследованию, проведенному в 2021 г., эффективное управление продуктом может увеличить прибыль на 34,2%, что доказывает важность его внедрения [10].

В «цифровом мире» продуктовые команды — небольшие межфункциональные группы, работающие на общий результат, — создание исключительного цифрового продукта. В них практически нет иерархии, поскольку каждый человек вносит свой вклад в виде уникальных навыков и взглядов, которые необходимы для процесса. Ответственность за команды обычно возлагается на владельцев продукта<sup>6</sup>.

**Владелец продукта** — не формальная должность. Это сотрудник, отвечающий за весь его жизненный цикл; он может одновременно владеть несколькими продуктами или быть владельцем продуктовой группой.

Большинство идей/задач по развитию продукта формируются в результате исследования потребностей клиента/компании. Они объединяются в **продуктовую стратегию**, или дорожную карту, на основании которой формируется **продуктовый бэклог** — перечень рабочих задач для команды разработчиков и владельца продукта, расположенных в порядке важности [11]. Основой

или ограничением для его формирования может служить HR-стратегия развития компании в части формирования человеческого капитала.

На практике продуктовый подход и реализация продуктовой стратегии достигаются за счет следования определенным методикам, помогающим организовать рабочий процесс, наиболее популярными и эффективными среди которых являются **Scrum** и **Kanban**.

**Scrum** — это методика гибкого управления проектами, помогающая командам структурировать работу и управлять ею на основе набора ценностей, принципов и практик<sup>7</sup>. При ее использовании продукт разрабатывается посредством ряда итераций, называемых *спринтами* (от англ. — *sprint*). Таким образом, сложные и комплексные проекты/задачи можно разбить на небольшие части, управление которыми становится проще и гибче, что дает больше возможностей для адаптации к изменениям. Команда и владелец продукта вправе сами определить длительность спринтов (рекомендованная — от 2-х до 4-х недель).

Для обеспечения необходимого уровня дисциплины при применении *scrum* актуально введение роли *scrum-мастера*, который будет на практике помогать контролировать и направлять команды и владельца продукта. Им может стать один из членов продуктовой команды, прошедший обучение. Это особенно актуально, если команда работает несколько лет в неизменном составе, и все процессы выстроены.

**Kanban**, в свою очередь, является методом визуализации деятельности, ограничения объема незавершенной работы и достижения максимальной эффективности (или скорости). *Kanban-команды* стремятся предельно сократить время, которое уходит на выполнение проекта от начала до конца.

В основе *Kanban* — непрерывность трудового процесса. Текущие задачи представлены карточками на доске *Kanban* и перемещаются из одного столбца, отображающего определенную рабочую операцию, в другой. В общем виде различия между *Scrum* и *Kanban* представлены в табл. 2.

*Kanban* подходит командам, которым поступает множество запросов, различающихся по важности и объему работы. В отличие от методики *Scrum*, где

<sup>6</sup> Product Management: Main Stages and Product Manager Role. URL: <https://www.altexsoft.com/blog/business/product-management-main-stages-and-product-manager-role/> (дата обращения: 01.03.2023).

<sup>7</sup> Руководство по Scrum: что это такое и как это работает. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/scrum> (дата обращения: 01.03.2023).

Таблица 2 / Table 2

**Основные различия между методиками Scrum и Kanban /  
Main Differences Between Scrum and Kanban Methodologies**

	<b>Основная идея / The main idea</b>	<b>Этапы работ / Stages of work</b>	<b>Методы / Methods</b>	<b>Роли / Roles</b>
SCRUM	Учиться на собственном опыте, самоорганизовываться и расставлять приоритеты, анализировать свои победы и поражения, чтобы постоянно совершенствоваться	Регулярные спринты фиксированной продолжительности (например, 2 недели)	Планирование спринтов, спринт, ежедневное Scrum-совещание, обзор спринта, ретроспектива спринта	Владелец продукта, Scrum-мастер, команда разработчиков
KANBAN	Повышать качество выполняемой работы с помощью наглядных материалов	Непрерывный процесс	Визуализация процесса работы, ограничение объемов незавершенной работы, управление процессом, включение циклов обратной связи	Нет обязательных ролей

Источник / Source: составлено автором на основе [12] / compiled by the author based on [12].

требуется строгий контроль за выполнением задач в запланированном объеме, *Kanban* позволяет команде адаптировать процессы к изменениям.

### ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА С ПОМОЩЬЮ ПРОДУКТОВОГО ПОДХОДА НА ПРАКТИКЕ

Автор исследования предлагает рассмотреть этапы трансформации работы HR-отдела в части формирования человеческого капитала на примере одной из крупнейших FMCG-компаний на российском рынке в сфере продовольственной продукции.

В своей статье [13] он выделяет три уровня человеческого капитала: работник, предприятие и государство, каждый из которых имеет определенные особенности и механизмы формирования. Так, человеческий капитал предприятия — это совокупность человеческого капитала работников, привлеченных для достижения задач последнего и принадлежащих ему на условиях найма. Существуют два принципиально различных механизма формирования человеческого капитала предприятия:

- *найм* на рынке труда требуемых знаний/компетенций, включающий в себя такие этапы, как описание требований и поиск кандидатов, отбор сотрудников, адаптация новичков;

- *обучение/развитие* для приобретения недостающей экспертизы. Здесь следует выделять два параллельных процесса: развитие человеческого капитала *индивидуумов/работников* (ряд систематических процедур, нацеленных на постоянное повышение уровня компетентности сотрудников) и *предприятия* (создания условий, при которых обеспечивалась бы максимальная отдача от всех ресурсов, вложенных в формирование и удержание имеющегося человеческого капитала работников).

Формирование человеческого капитала — комплекс мероприятий, включающих в себя различные этапы и направленных на постоянные изменения с целью соответствия существующим тенденциям (вызовы рынков).

Переход к продуктивному подходу автором предлагается реализовывать посредством выполнения 6 следующих друг за другом этапов:

1. Определение направлений, требующих изменений.
2. Выявление продуктов и клиентов, которые ими пользуются.
3. Согласование структуры HR-отдела (продуктовые команды) с выделением конкретных продуктов и их владельцев.
4. Согласование стратегии развития продукта (продуктовый бэклог), метрики и бэклог задач.
5. Согласование принципов и методики работы (*Scrum, Kanban, Less*).



#### 6. Формирование продуктовой команды.

До трансформации работа в HR-отделе рассматриваемой компании была выстроена «классическим образом»: существовал ряд описанных и согласованных процессов, а фокус сотрудников был направлен на следование им; изменения и улучшения производились не системно и зависели от видения конкретного работника, отвечающего за процесс. При этом деятельность организации по привлечению кандидатов извне оценивалась на рынке труда достаточно успешно (на основании ежегодного опроса компании HH.ru) и в первую очередь за счет того, что компания была способна предложить соискателям привлекательные, (относительно средних по отрасли), условия. При этом развитие компетенций действующих сотрудников находилось на низком уровне, что подтверждалось ежегодными оценками и анализом на уровне отрасли.

Этапы перехода к продуктовому подходу:

*1 этап. Определение направлений, которые требуют изменений.*

Переход к продуктовому подходу был призван решить ряд проблем области формирования человеческого капитала, среди которых:

- медленное принятие решений вследствие большого количества уровней менеджмента;
- нежелание делегировать полномочия;
- фокус сотрудников на выполнение повседневных задач, а не на их усовершенствование;
- стихийное развитие и неожиданные изменения, иногда противоречащие друг другу;
- неэффективное обучение в компании (по принципу «взять максимум из того, что предлагается на рынке»).

*2 этап. Выявление продуктов и клиентов.*

В первую очередь на корпоративном уровне определен основной продукт — «Человеческий капитал организации». Его клиентом является руководство компании, в данном случае — директор ее представительства в России, так как именно он отвечает за результаты, которые достигаются сформированным человеческим капиталом. Вместе с тем на уровне владельцев сам продукт «Человеческий капитал организации» является продуктовой группой верхнего уровня, поскольку состоит из ряда продуктов, способствующих его формированию. Внутри этой большой группы выделены две области деятельности: «Привлечение человеческого капитала» в компанию и «Развитие

персонала», направленные на формирование человеческого капитала.

Это две продуктовые группы, объединяющие ряд продуктов, имеющих связанные цели и задачи. Например, в первую входят следующие продукты: «Подбор кандидатов» и «Адаптация сотрудников». Во вторую — «Оценка персонала» и «Обучение персонала». Клиентами описанных продуктов являются менеджеры различного уровня, использующие их в работе для формирования человеческого капитала в рамках своей зоны ответственности.

Стоит отметить, что на определенных этапах развития допустимо выделять продукты из группы, назначать отдельного владельца продукта и подчинять его на уровень выше — например, руководителю отдела HR. Такой сценарий возможен, когда продукт находится на активной стадии развития и/или полномочий владельца продуктовой группы недостаточно, чтобы быстро принимать решения.

Так, в приводимой в качестве примера компании из продуктовой группы «Развитие персонала» были выделены продукты «Портал обучения» и «HR чат-бот для новых сотрудников», так как это были новые стратегические направления в области формирования человеческого капитала всей организации. В общем виде продуктовый портфель компании в части формирования человеческого капитала приведен на *рис. 1*.

*3 этап. Изменение общей структуры HR-отдела в соответствии с продуктовым подходом.*

В отличие от традиционного подхода, когда структура компании в целом и отдела HR в частности в течение многих лет достаточно стабильна (меняются обязанности сотрудников, а структура остается в соответствии со штатным расписанием), при продуктивном подходе рекомендуется определять штат, исходя из конкретных потребностей по развитию продукта в определенный момент времени.

Для того чтобы сформировать общую структуру, нужно определить итоговое количество продуктов и величину нагрузки на их владельцев для того, чтобы они могли уделять достаточно внимания развитию и обслуживанию каждого продукта. На данном этапе следует уточнить структуру только до уровня владельцев продукта/группы продуктов, так как остальная часть команды будет подбираться ими, исходя из согласованных метрик и продуктового бэклога.

В приведенном примере продуктом/продуктовой группой верхнего уровня («Человеческий

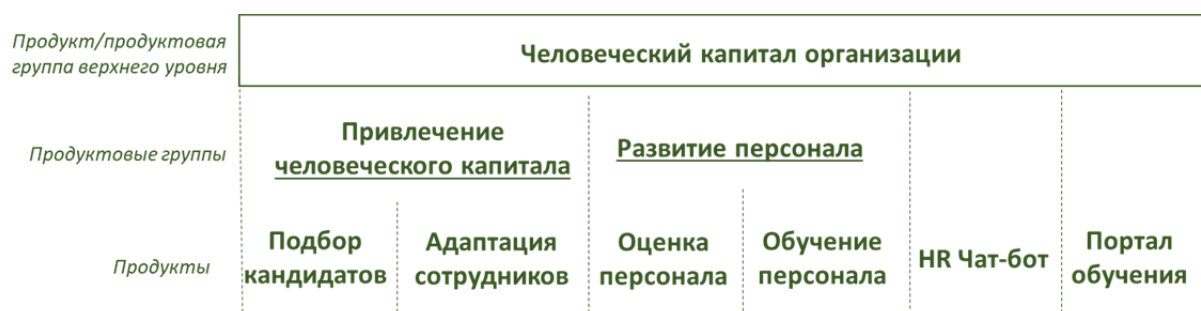


Рис. 1 / Fig. 1. Продуктовый портфель компании в части формирования человеческого капитала / The company's product portfolio in terms of human capital formation

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

Таблица 3 / Table 3

Примеры ключевых ролей принимающих участие в формировании ЧК /  
Examples of key roles involved in the formation of the Human Capital

Продукт/Product Роль / Role	Человеческий капитал компании / Company HC	Привлечение человеческого капитала / Engaging human capital	Развитие персонала / Staff development
Клиент/Client	Владелец компании	Менеджмент различного уровня	Менеджмент различного уровня
Владелец продукта / Product owner	Руководитель HR	Менеджер HR отдела, отвечающий за подбор кадров	Менеджер HR отдела, отвечающий за обучение
Исполнители / Contractors	HR департамент / Линейный менеджмент	Сотрудник рекрутинга / Нанимающий менеджер	Сотрудник отдела обучения и развития/линейные менеджеры

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

капитал») владеет непосредственно руководитель отдела HR. Его командой являются владельцы продуктовых групп, определенные на втором этапе — «Привлечение человеческого капитала» и «Развитие персонала». Примеры ключевых ролей («владелец продукта», «исполнители» и «клиент»), задействованных в формировании человеческого капитала организации, приведены автором в табл. 3.

Владельцы продуктовых групп и продуктов (в случае их выделения из продуктовых групп) наделяются полномочиями по формированию команды, исходя из общего бюджета продукта и поставленных задач по его развитию. Они имеют «прямой» доступ к руководителю HR-отдела и командам, занимающимся развитием продукта. Таким образом, получается достаточно простая организационная структура, не имеющая большого количества уровней подчинения и менеджеров, принимающих решения (рис. 2).

Ее основными преимуществами являются:

- **скорость принятия решений**, так как между лицом, принимающим стратегические решения, и командой, реализующей изменения, всего один уровень — владелец продуктовой группы или продукта, который непосредственно вовлечен во все аспекты его «жизни»;

- **гибкость в наборе компетенций**, так как в продуктовых командах можно не выделять «формальные» роли, а привлекать квалифицированных специалистов на отдельных этапах для решения конкретных задач. Набор компетенций команды определяет владелец продуктовой группы/продукта.

Стоит отметить важность поддержания подобного уровня иерархии с 2–3 уровнями подчинения, чтобы не терять преимущества продуктового подхода. Для этого необходимо оценивать уровень нагрузки на владельца продуктовой группы и, если она становится высокой, для ее выравнивания



Рис. 2 / Fig. 2. Структура отдела HR, отвечающего за формирование человеческого капитала /  
The structure of the HR department responsible for the formation of human capital

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

пересмотреть стратегию развития продукта либо переформировать продуктовые команды; или же выделить продукт, назначив нового владельца, и подчинить его на уровень выше.

Недостаток такой структуры заключается в том, что участие в ней может отвлечь руководителя HR, имеющего большое количество контактных лиц, от стратегической работы. Решить это можно за счет наделения полномочиями наиболее «зрелых» владельцев продукта, тем самым сократив число вопросов, «замыкаемых» на одном человеке.

4 этап. Согласование стратегии развития продукта (продуктовый бэклог), метрик и бэклога задач.

На данном этапе работа ведется параллельно в двух направлениях: «снизу-вверх» и «сверху-вниз». Так, руководство компании и глава HR определяют общую стратегию развития отдела по формированию человеческого капитала и определяют основные цели, сроки и бюджет.

На ее основе владелец продукта, в свою очередь, формирует стратегию его развития с учетом имеющихся ресурсов, соответствующих планов на пересекающиеся продукты и, самое важное, принимая во внимание потребности клиентов. Стоит отметить, что на практике утверждение стратегии

развития продукта происходит путем нескольких итераций. К примеру, достаточная аргументация для ее корректировки может появиться на основании исследования потребностей клиентов, в результате чего руководством будут выделены дополнительные ресурсы.

Формирование стратегии развития продукта включает в себя общее видение его трансформации («к чему нужно прийти»), определение метрик и составления бэклога задач. Для того чтобы показать важность использования метрик, автор предлагает сравнить реализацию задачи по организации портала обучения для сотрудников, являющейся одной из ключевых по части формировании человеческого капитала, двумя компаниями (табл. 4).

Опираясь на приведенный пример, можно сделать вывод, что реализация одного и того же задания посредством продуктового или проектного подходов с применением определенных метрик в долгосрочной перспективе может привести к различным результатам.

На практике также распространен принцип согласования общей стратегии HR-отдела «снизу-вверх» — это актуально, когда компания активно развивается, выделяются новые продукты и доста-

Таблица 4 / Table 4

**Практический опыт организации портала обучения сотрудников в двух FMCG-компаниях /  
Practical experience in organizing an employee training portal in two FMCG companies**

	Компания «Б» / Company "B"	Компания «М» / Company "M"
Компания и сфера деятельности / Company and business area	Одна из лидирующих позиций на рынке непищевых товаров	Лидирующая позиция на рынке пищевых товаров
<b>Задача / Task</b>	<b>Организация портала для дистанционного обучения</b>	
Подход к реализации / Approach to implementation	Проектный	Продуктовый
Основные метрики / Key metrics	Организация портала обучения стоимостью не более X млн руб. за 5 мес. Цель создания портала обучения – популярный на рынке способ развития персонала; он уже используется в компаниях-конкурентах	Реализация задачи в соответствии с согласованными метриками: – стоимость портала – X млн руб., сроки – до 5 мес.; – повышение на 10% результатов ежегодной оценки сотрудников за счет обучения hard-skills («жесткие навыки») посредством курсов на портале; – удовлетворенность пользователей порталом на уровне 8–10 баллов (по 10-балльной шкале) на основании опроса (NPS -показатель); Цель организации портала – повысить качество и скорость обучения
Выполнение задачи / Fulfillment of the task	Были определены проектный менеджер и кросс-функциональная команда, которые составили и согласовали план работ, описали техническое задание в соответствии с целями проекта и возможностями выбранного вендора. Организация портала проходила в соответствии с планом и техническим заданием проекта	В компании был выбран менеджер нового продукта «Портал обучения», который составил план долгосрочного развития продукта (от англ. product road map). Было проведено интервью с пользователями и учтен их опыт/запросы (от англ. customer journey map). План развития продукта включал в себя задачи по достижению метрик. Организация портала проходила путем нескольких итераций с внесением корректировок по результатам обратной связи от пользователей
Краткосрочный результат / Short-term results	Задача выполнена в соответствии с требованиями проекта. Портал обучения был организован в рамках выделенного бюджета за 4,5 мес. «под ключ» и передан сотрудникам отдела, отвечающим за обучение	Задача выполнена. Портал обучения (продукт) был организован с минимальными требованиями в рамках выделенного бюджета за 2 мес., за последующие 4 мес. в результате корректировок был разработан остальной функционал портала
Долгосрочный результат / Long-term result	Портал успешно функционировал в течение первых 6 мес. – пользователям нравилась новая форма обучения. Затем потребовалось внесение существенных корректировок в связи с тем, что не была учтена часть функционала, что выявилось в ходе эксплуатации портала. Эта работа затянулась до следующего года, так как у сотрудников отдела обучения данная нагрузка не была заложена в штатном расписании на текущий год. Работники перестали добровольно пользоваться порталом на регулярной основе и делали это только по требованию менеджера	Развитие продукта проходит в соответствии с «product road map» ежеквартально по достижению метрик осуществляется срез, и в план вносятся соответствующие корректировки Сотрудники используют портал на регулярной основе, так как он удобен, в него постоянно добавляются обновления по результатам обратной связи.

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author



точное количество ресурсов вкладывается именно в развитие. Во главу угла в данном случае ставится потребность клиента, желание соответствовать высшим стандартам для привлечения лучших кандидатов и т.п. Сценарий «снизу-вверх» предполагает, что каждый владелец продукта сначала определяет, чему должен соответствовать последний (метрики) и только после этого создается общая стратегия формирования человеческого капитала.

*5 этап. Согласование принципов и методик работы (Scrum, Kanban, Less).*

Автор исследования, в соответствии со сравнительной характеристикой двух методов — *Scrum* и *Kanban*, представленных в табл. 3, рекомендует работать по *Scrum* в командах, где существует непрерывное развитие продукта, которое является последовательным, т.е. задачи однородны по своей сути. Например, в сфере совершенствования инструментов обучения. Использование *Kanban* будет наиболее эффективным, если изменения зависят от ряда сторонних факторов и не являются при этом однотипными. Например, в области найма персонала, где помимо «желания» компании есть большое количество параметров, влияющих на результат: конъюнктура на рынке труда, социально-экономические и геополитические условия и др.

С точки зрения руководителя HR наиболее эффективна методика *LeSS* (от англ. large-scale scrum) [14]. *LeSS* — это *Scrum*, но применяемый к множеству команд, работающих совместно над одним продуктом. Его ключевыми отличиями (на примере продуктовой группы HR-отдела, отвечающей за формирование человеческого капитала организации), являются:

- 1 владелец продукта (в описываемом случае — верхнеуровневой продуктовой группы) — руководитель отдела HR;
- 1 продукт (в описываемом случае — верхнеуровневая продуктовая группа) — «Человеческий капитал организации»;
- от 2 до 8 команд во главе с владельцами продуктов и один scrum-мастер на 2–3 команды;
- общий спринт длительностью 2 недели для всех команд (включенных в описываемом случае в верхнеуровневую продуктовую группу);
- единый бэклог развития продукта и бэклог для каждого спринта;
- бизнес-ценности, доставляемые в рамках единого спринта и направленные на развитие продукта «Человеческий капитал организации».

Существование единых правил, принципов и руководств для всех команд, работающих в рамках *LeSS*, позволяет руководителю верхнеуровневой продуктовой группы быть в курсе происходящих изменений и контролировать работу команд, не тратя больших усилий. Для сотрудников это означает упрощенную адаптацию при переходе в другую команду и легкость во взаимодействии между членами разных команд.

*6 этап. Формирование продуктовой команды.*

Как pozывает практика, данный этап является одним из ключевых, так как от него зависит успешность реализации планов. В первую очередь рекомендуется сформировать продуктовые команды из числа действующего персонала. Главный плюс такого сценария в том, что сотрудники уже знают область, за которую необходимо отвечать, и им не потребуется дополнительная адаптация в компании. Но, поскольку они не подготовлены к работе по продуктовому подходу, необходимо нанять консультантов, которые в первую очередь должны обучить владельцев продуктов и по возможности сопровождать деятельность продуктовых команд в период от 3 до 6 месяцев.

В приведенном примере менеджмент в начале работы по продуктовому подходу столкнулся с серьезным сопротивлением персонала, который не был готов к регулярным встречам и демонстрации результатов трудового процесса (в соответствии со спринтами в *Scrum*), а также к проявлению гибкости в работе по изменению продуктов. Были случаи, когда члены продуктовой команды отказывали клиенту в реализации критичных изменений, связывая это с тем, что у них другие планы по развитию продукта, забывая, что потребности клиента необходимо ставить на первое место. Таким образом, необходимо было изменить образ мышления сотрудников, что и было сделано с помощью тренингов, индивидуальных бесед и включения *scrum*-мастеров в регулярную деятельность.

Ключевая цель продуктового подхода — менять как шаблоны, по которым трудится персонал, так и отношение сотрудники к работе, но не их самих. Причем перемены должны происходить на всех уровнях. Например, как уже было сказано, при продуктовом подходе владельцам продукта должно даваться больше полномочий от руководства, так как именно они должны понимать реальные потребности клиентов, а также представлять, что необходимо изменить в продукте в краткосроч-

ной и долгосрочной перспективе в соответствии с запросами последних.

Излишнего контроля можно избежать, если владельцы продукта обладают определенной зрелостью и опытом, а их руководство — достаточным уровнем доверия, тем более что итеративные изменения, применяемые при продуктовом подходе, позволяют исправлять ошибки в достаточно короткие сроки, и это является дополнительной «страховкой».

В результате реализации активностей согласно шести этапам, описанным выше, компания в течение 6 месяцев совершила переход к работе по продуктовому подходу. При этом был выявлен ряд несовершенных процессов, а по инициативе владельцев продукта — заменена часть персонала, не соответствующая требуемым новым компетенциям и не желающая менять подходы. Благодаря проведенной трансформации удалось преодолеть или начать решать ряд ключевых проблем, а именно:

- сократить скорость принятия решений за счет уменьшения количества уровней структуры;
- направить фокус сотрудников на развитие продукта и подотчетных процессов благодаря планомерной работе владельцев продукта и приглашенных консультантов;
- упорядочить и структурировать процессы развития и изменения продуктов.

## ВЫВОДЫ

В рамках исследования достигнуты все поставленные цели и выполнены намеченные задачи, автором рассмотрено потенциальное применение продуктового подхода к процессу формирования человеческого капитала организации на примере крупнейших FMCG-компаний на российском рынке.

Вывод, заключается в том, что продуктивный подход имеет ряд преимуществ над другими, наиболее применимыми в организациях на текущий момент: проектным и процессным подходами, поскольку *направлен на постоянное развитие* (что актуально в условиях жесткой конкуренции за человеческий капитал в экономике знаний), а также *позволяет быстро реагировать на изменения рынка* за счет гибкого реагирования, ориентированности на комплекс мероприятий, позволяющих *удовлетворять реальные потребности клиента посредством использования продукта*.

Достижение поставленной цели стало возможным благодаря решению ряда задач: была изучена теоретическая база продуктового подхода (описанная в российских и зарубежных источниках); произведено его сравнение с процессным и проектным; изучено практическое применение продуктового подхода в бизнесе в целом и в HR в частности. Автором исследования даны практические рекомендации по трансформации структуры и работы HR-отдела в соответствии с продуктовым подходом.

Несмотря на объективные достоинства данного подхода, полученные результаты и приведенные выше рекомендации должны, по мнению автора, стать в профессиональных и научных кругах предметом дискуссии по следующим вопросам, не рассмотренных в рамках данного исследования:

1. Как планировать бюджет при переходе к продуктовому подходу с учетом внедрения постоянных изменений?
2. Нужно ли переводить на работу по продуктовому подходу все отделы компании, или следует делать это итеративно?
3. Каков следующий шаг при трансформации деятельности HR-отдела после перехода к продуктовому подходу?

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Легкая Л.А., Дзабиева Т.В., Габараева В.С. Процессный подход к управлению организацией и условия его применения. Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 12 декабря 2018 г.). Ч. 2. Пенза: Наука и Просвещение; 2018:111–113. URL: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2018/12/%D0%9C%D0%9A-450-%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C-2.pdf>
2. Лисичкина Ю.С., Сычев Ю.К. Процессный подход в управлении организацией. Управленческие науки в современном мире. СПб.: Реальная экономика; 2017:134–137.
3. Яценко А.В. Процессный подход управления организацией. Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: Сб. ст. по мат. LXXVII междунар. студ. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК; 2019;(5):42–47. URL: [https://sibac.info/archive/economy/5\(77\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/5(77).pdf) (дата обращения: 01.03.2023).

4. Авалдыкова О. С. Процессный подход в управлении организацией. Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир. V Междунар. науч.-практ. конф. аспирантов и студ. (Санкт-Петербург, 9–10 июня 2016 г.). СПб.: ЛГУ им. А. С. Пушкина; 2016:146–152.
5. Фархутдинов И. Проектное управление на предприятии. Управляем предприятием. 13.09.2019. URL: <https://upr.ru/article/proektnoe-upravlenie-na-predpriyatii/> (дата обращения: 01.03.2023).
6. Мухамедьянов Р. Что такое продуктовый подход и чем он отличается от проектного. WINFOX. 28.04.2021. URL: <https://wnfx.ru/chto-takoe-produktovyyj-podhod-i-chem-on-otlichaetsya-ot-proektnogo> (дата обращения: 01.03.2023).
7. Кондрашова А. Продуктовый подход в HR: как оптимизировать HR-процессы. Teachbase. URL: <https://teachbase.ru/learning/obuchenie/produktovyyj-podhod-v-hr-kak-optimizirovat-hr-processy> (дата обращения: 10.03.2023).
8. Чаусова К. Продуктовый подход в разработке ИТ-продукта. VC.ru. URL: <https://vc.ru/services/476397-produktovyy-podhod-v-razrabotke-it-produkta> (дата обращения: 02.03.2023).
9. Гусев А. Что такое продуктовый подход? Артем Гусев. URL: <https://artemgusev.com/product-management#rec88996651> (дата обращения: 07.03.2023).
10. Бос Д. Статистика управления продуктом: более 20 поучительных идей. UXCam. 22.01.2021. URL: [https://uxcam-com.translate.google/blog/product-management-statistics/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://uxcam-com.translate.google/blog/product-management-statistics/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc) (дата обращения: 05.03.2023).
11. Радиган Д. Бэклог продукта — совершенный список задач. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/scrum/backlogs> (дата обращения: 01.03.2023).
12. Рекоф М. Сравнение Scrum и Kanban. Какая методика Agile подойдет вам? Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/kanban/kanban-vs-scrum> (дата обращения: 01.03.2023).
13. Кутявин Д. В. Эволюция отношений к «человеческому фактору» в экономической деятельности и генезис понятия «человеческий капитал». Корпоративный менеджмент и бизнес-образование. М.: МАКС Пресс; 2022;(5):55–67.
14. Larman C., Vodde B. Large-scale scrum: More with LeSS. Boston, MA: Addison-Wesley Professional; 2016. 368 p. (Addison-Wesley Signature Series).

## REFERENCES

1. Legkaya L. A., Dzabieva T. V., Gabaraeva V. S. Process approach to organization management and conditions for its application. In: Modern science: Current issues, achievements and innovations. Proc. 4<sup>th</sup> Int. sci.-pract conf. (Penza, December 12, 2018). Pt. 2. Penza: Nauka i Prosveshchenie; 2018:111–113. URL: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2018/12/%D0%9C%D0%9A-450-%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C-2.pdf> (In Russ.).
2. Lisichkina Yu. S., Sychev Yu. K. Process approach in organization management. In: Management sciences in the modern world. St. Petersburg: Real'naya ekonomika; 2017:134–137. (In Russ.).
3. Yatsenko A. V. Process approach of organization management. In: Scientific community of students of the 21<sup>st</sup> century. Economic Sciences. Proc. 77<sup>th</sup> Int. student sci.-pract conf. Novosibirsk: SibAK; 2019;(5):42–47. URL: [https://sibac.info/archive/economy/5\(77\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/5(77).pdf) (accessed on 01.03.2023). (In Russ.).
4. Avaldykova O. S. Process approach in organization management. In: Problems and ways of socio-economic development: City, region, country, world. Proc. 5<sup>th</sup> Int. sci.-pract. conf. of students and post-graduates (St. Petersburg, June 9–10, 2016). St. Petersburg: Pushkin Leningrad State University; 2016:146–152. (In Russ.).
5. Farkhutdinov I. Project management at the enterprise. Upravlyaem predpriyatiem. Sep. 13, 2019. URL: <https://upr.ru/article/proektnoe-upravlenie-na-predpriyatii/> (accessed on 01.03.2023). (In Russ.).
6. Mukhamedyanov R. What is a product approach and how does it differ from a project approach? WINFOX. Apr. 28, 2021. URL: <https://wnfx.ru/chto-takoe-produktovyyj-podhod-i-chem-on-otlichaetsya-ot-proektnogo> (accessed on 01.03.2023). (In Russ.).
7. Kondrashova A. Produktovyi podkhod v HR: kak optimizirovat' HR-protsessy. Teachbase. URL: <https://teachbase.ru/learning/obuchenie/produktovyyj-podhod-v-hr-kak-optimizirovat-hr-processy> (accessed on 10.03.2023). (In Russ.).

8. Chausova K. Product approach in the development of an IT product. VC.ru. URL: <https://vc.ru/services/476397-produktovyy-podhod-v-razrabotke-it-produkta> (accessed on 02.03.2023). (In Russ.).
9. Gusev A. What is a product approach? Artem Gusev. URL: <https://artemgusev.com/product-management#rec88996651> (accessed on 07.03.2023). (In Russ.).
10. Bos D. Product management statistics: 20+eye-opening insights. UXCam. Jan. 22, 2021. URL: [https://uxcam-com.translate.google/blog/product-management-statistics/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://uxcam-com.translate.google/blog/product-management-statistics/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc) (accessed on 05.03.2023).
11. Radigan D. The product backlog is the perfect to-do list. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/scrum/backlogs> (accessed on 01.03.2023). (In Russ.).
12. Rehkopf M. Comparison of Scrum and Kanban. Which Agile methodology is right for you? Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/kanban/kanban-vs-scrum> (accessed on 01.03.2023). (In Russ.).
13. Kutyavin D.V. The evolution of attitudes towards the “human factor” in economic activity and the genesis of the concept of “human capital”. In: Corporate management and business education. Moscow: MAKS Press; 2022;(5):55–67. (In Russ.).
14. Larman C., Vodde B. Large-scale scrum: More with LeSS. Boston, MA: Addison-Wesley Professional; 2016. 368 p. (Addison-Wesley Signature Series).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Дмитрий Васильевич Кутявин** — магистр, менеджер продукта по поддержке пользователей бизнес-систем, Mars Russia, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Москва, Россия

**Dmitrii V. Kutyavin** — MSc, Business Systems User Support Product Manager, Mars Russia, RANEPH, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-8126-4099>

[Kutyavin.dv@gmail.com](mailto:Kutyavin.dv@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 21.03.2023; после рецензирования 13.04.2023; принята к публикации 11.05.2023.*

*The article was submitted on 21.03.2023; revised on 13.04.2023 and accepted for publication on 11.05.2023.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

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



## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-96-108  
УДК 339.92(045)  
JEL J53

## Кросс-культурный анализ управленческих и культурных ценностей России и Китая

Г. Цой, Д.Д. Кочеткова

Финансовый университет, Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

**Предметом** исследования являются различия управленческих и культурных ценностей, важные для взаимопонимания и взаимодействия России и Китая — стран, оказывающих значительное влияние на мировую экономику и международные отношения. Исследование особенно актуально в контексте деловых переговоров и менеджмента, где уважение ценностей и убеждений, свойственных другим культурам, имеет решающее значение для успешного сотрудничества. **Целью** проведенного анализа является изучение методик Г. Хофстеде, Р. Льюиса, П. Гемавата и др. в области культурных различий и сравнение их выводов с результатами опроса российских менеджеров для проверки культурных характеристик, содержащихся в литературе, и доказательства их жизнеспособности на практике. **Результаты работы** подтвердили заключения, сделанные упомянутыми выше учеными. Авторы исследования определили российскую культуру как мультиактивную, выделили схожие и отличительные характеристики культур России и Китая. В обеих странах у молодого поколения в приоритете личные карьерные цели и финансовый успех, что существенно меняет процесс работы в плане смещения ценностей и ориентиров. Полученные **результаты** могли бы стать ценной информацией для предприятий и директивных органов этих стран. Потребность в определении культурных особенностей китайских менеджеров и более полном понимании культурных различий между Россией и Китаем обуславливает необходимость проведения дальнейших исследований.

**Ключевые слова:** организационное поведение; Россия; Китай; кросс-культурный анализ; организационная культура; национальные различия; Льюис; Хофстеде; Гемават

**Для цитирования:** Цой Г., Кочеткова Д.Д. Кросс-культурный анализ управленческих и культурных ценностей в России и Китае. *Управленческие науки*. 2023;13(2):96-108. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-96-108

## ORIGINAL PAPER

## Cross-Cultural analysis of Managerial and Cultural Values in Russia and China

K. Choi, D.D. Kochetkova

Financial University, Moscow, Russia

## ABSTRACT

**The subject** of the study is the differences in managerial and cultural values that are important for mutual understanding and interaction between Russia and China, countries with significant influence on the world economy and international relations. The study is particularly relevant in the context of business negotiations and management, where respect for values and beliefs inherent in other cultures is critical to successful cooperation. **The purpose** of this analysis is to examine the methods of G. Hofstede, R. Lewis, P. Ghemawat and others in the field of cultural differences and to compare their findings and conclusions with the results of a survey of Russian managers to verify the cultural characteristics contained in the literature and to prove their viability in practice. The results of the work confirmed the conclusions made by the above-mentioned academicians. The authors of the study defined the Russian culture as multi-active, highlighting the similarities and differences between the cultures of Russia and China. In both countries, the younger generation prioritizes personal career goals and financial success, which significantly changes the work process in terms of shifting values and orientations. The findings could provide valuable information for businesses and policymakers in these countries. The need to identify the cultural characteristics of Chinese managers and to better understand the cultural differences between Russia and China necessitates further research.

**Keywords:** organizational behavior; Russia; China; organizational culture; cross-cultural analysis; national differences; Lewis; Hofstede; Ghemawat

**For citation:** Choi K., Kochetkova D.D. Cross-cultural analysis of managerial and cultural values in Russia and China. *Management sciences*. 2023;13(2):96-108. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-96-108

© Цой Г., Кочеткова Д.Д., 2023

## ВВЕДЕНИЕ

Деловая культура оказывает немалое влияние на организационное поведение, т.е. взаимоотношения (межнациональные, межэтнические) внутри компании и за ее пределами, а также на методы и формы коммуникации между ее сотрудниками.

При рассмотрении организации в рамках социально-экономической системы анализ ее внутренних элементов позволяет осознать, что наиболее ценным и продуктивным ее ресурсом является человек, который не просто работает по определенному алгоритму, но и способен к саморазвитию и привнесению свежих идей и предложений.

Целью нашего исследования является рассмотрение работ ведущих ученых в области культурных различий, а также сравнение их выводов с результатами интервью с российскими менеджерами.

Изучение культурных различий между странами всегда было актуальным (особенно в контексте глобализации); их роль весьма значительна в контексте деловых переговоров и принятия управленческих решений, когда для успешного сотрудничества необходимо понимание ценностей и убеждений, присущих другим культурам.

Это особенно важно в отношении России и Китая, поскольку обе страны оказывают заметное влияние на мировую экономику и глобальную политику. Россия является крупным экспортером нефти и газа и членом БРИКС, в то время как Китай — второй по величине экономикой в мире и крупным игроком на рынке международной торговли. Более того, при рассмотрении существующей геополитической обстановки можно выделить особую значимость их союза при желании обоих государств реализовать формат многополярного мира. Поэтому понимание культурных различий между этими странами имеет важное значение для успешного сотрудничества в сферах бизнеса и международных отношений.

В данной работе была предпринята попытка оценить и проанализировать текущие исследования Г. Хофстеде, Р. Льюиса, П. Гемавата и др.; проведена оценка описанных в них культурных характеристик путем организации интервью с российскими менеджерами, а также исследована их удовлетворенность уровнем жизни. Полученные результаты могут пополнить знания о культурных различиях между Россией и Китаем и стать ценной информацией для предприятий этих стран, а также заинтересовать политиков. Дальнейшие исследования должны быть направлены на изучение культурных характеристик

китайских менеджеров, чтобы сравнить и сопоставить их с данными, полученными в России. Это обеспечит более полное понимание различий между этими странами и будет способствовать повышению эффективности международного сотрудничества.

## КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Как уже говорилось выше, данное исследование было основано на работах голландского социолога Г. Хофстеде, который внес весомый вклад в формирование знаний о кросс-культурных различиях стран. Его труды являются основой многочисленных научных работ и крайне важным источником при изучении культурных аспектов. Он выделил шесть групп, дифференцирующих культуру страны, известных как измерения национальной культуры Г. Хофстеде [1]:

**1. Дистанция власти.** Характеризует степень, в которой члены общества принимают иерархический порядок (коррелирует с анализом политической системы). Каждый член общества занимает отведенное ему место, что порождает разное право голоса, а те, кто находится на нижестоящей позиции на иерархической лестнице, проявляют уважение и послушание по отношению к руководителю.

**2. Индивидуализм** (против коллективизма) представляет собой предпочтение узкой или широкой социальной структуры, где либо индивидуальные цели каждого члена общества являются приоритетными, либо происходит превалирование над ними групповых целей и распространяется ценность лояльности к группе.

**3. Мужественность** (или маскулинность) по сравнению с женственностью измеряет предпочтение или более конкурентного, или кооперативного общества: противопоставляются ориентация на материальный аспект, конкурентная борьба, стремление к успеху и проявление солидарности, забота о слабых, скромность.

**4. Избегание неопределенности** относится к ощущению дискомфорта от двусмысленности или неопределенности. Данный показатель определяет тяготение к формированию четких правил и нетерпимость к транслированию девиантного поведения.

**5. Долгосрочная ориентация**, добавленная автором в 1991 г., представляет собой конфуци-

анское мышление и имеет отношение к тому, как общество справляется со своим прошлым и проблемами будущего.

**6. Потворство желаниям** против **сдержанности** — шестое измерение, добавленное в 2010 г. М. Минковым [2], определяет, допускает ли общество свободное выражение чувств или нет.

Работа Г. Хофстеде продолжает вдохновлять исследователей на анализ влияния этих аспектов на управление проектами, например, в сфере коммуникаций. Некоторые ученые, такие как Р. Мюллер и Дж. Р. Тернер [3] и Р. Льюис [4], использовали эмпирический подход для изучения значения измерений.

В своей книге Р. Льюис приводит классификацию культур, согласно которой мир можно разделить на 3 составляющие [4]:

**1. Линейно-активная** культура, представленная такими элементами, как планирование, составление расписаний, выполнение одной задачи за один период времени и последовательность действий. Она свойственна немцам, голландцам и швейцарцам.

**2. Мультиактивная** культура характеризуется общительностью, отсутствием привычки оставлять разговоры незаконченными, пониманием ценности настоящего момента и несоблюдением строгого расписания. Люди этой культуры формируют свои приоритеты, исходя из привлекательности задач, предпочитают выполнять их несколько одновременно и получают удовлетворение от количества выполненных. В данную группу входят арабы, латиноамериканцы и итальянцы.

**3. Реактивная** культура отличается уважением и вежливостью в коммуникациях, отсутствием привычки жить по расписанию, действиями в зависимости от обстоятельств. Представители этой культуры считаются отличными слушателями, так как они внимательны к собеседнику, уважительно ждут момента, когда он закончит, и только потом мягко и деликатно высказывают свою позицию. В эту группу входят китайцы, корейцы, японцы и финны.

Несмотря на возможные проблемы сотрудничества разных культур, они имеют не только отличительные, но и общие черты (табл. 1).

Модель Льюиса составлена таким образом, что каждая национальная культура проанализирована с точки зрения четырех факторов: **общие факты** (география, история, политика и экономика), **культура**

(общая классификация, ценности, культурные черные дыры, концепция времени, концепция пространства, представление о себе), **общение** (модель общения, язык тела, привычки слушать, ожидания аудитории) и **взаимодействие** (концепция статуса, гендерные вопросы, лидерство, управление, факторы мотивации, встречи, переговоры, контракты и обязательства, манеры и табу, как сопереживать).

При использовании этой модели для создания стереотипов ключевым фактором, который следует учитывать, является культурная дистанция, которую можно представить в виде грани треугольника. Если базовая категория стереотипов, представленная вершиной треугольника, сдвинется, дистанция изменится, и управление культурными различиями может оказаться более сложной задачей. Еще одна модель, позволяющая провести анализ различий между странами и их влияние на международный бизнес, предложена П. Гемаватом [5]. Она учитывает четыре измерения (дистанции): *культурное, административное, географическое и экономическое*, которые обозначаются аббревиатурой CAGE.

Модель CAGE берет свое начало в работах таких экономистов, как П. Кругман [6] и М. Портер [7], которые сосредоточились на концепции «кластеров» отраслей в определенных регионах или странах. П. Гемават развил эту идею, подчеркнув важность расстояния, т.е. имеющихся различий между странами, и то, как оно влияет на торговлю и инвестиции. Он разработал систему CAGE, чтобы помочь компаниям оценить потенциальные риски и возможности выхода на новые рынки.

Культурное измерение учитывает различия в языке, этнической принадлежности, религии и социальных нормах, которые могут стать причиной коммуникационных барьеров, недопонимания и несоответствия реальности ожиданиям применительно к деловой практике.

Административная дистанция относится к различиям в правовой и нормативной среде, включая государственную политику, законы и бюрократию, что может привести к трудностям в соблюдении нормативных требований и управлении бизнес-операциями.

Географическое расстояние — это физическая отдаленность и различия в часовых поясах, климате и транспортной инфраструктуре. Они могут привести к логистическим проблемам при управлении цепочками поставок, распределении и транспортировке.

Таблица 1 / Table 1

Общие черты линейно-активной, мультиактивной и реактивной культуры /  
Common features of linear-active, multi-active and reactive culture

Линейно-активная культура / Linear-active culture	Мультиактивная культура / Multi-active culture	Реактивная культура / Reactive culture
Интроверт	Экстраверт	Интроверт
Терпеливый	Нетерпеливый	Терпеливый
Делает что-то одно за один раз	Делает несколько вещей одновременно	Реагирует на обстоятельства
Пунктуальный	Непунктуальный	Пунктуальный
Тихий	Разговорчивый	Молчаливый
Любит уединение	Общительный	Хороший слушатель
Преобладают расписания	Расписание непредсказуемо	Реагирует на расписание партнера
Ориентированный на работу	Ориентированный на людей	Ориентированный на людей
Придерживается планов	Меняет планы	Вносит небольшие изменения в планы
Придерживается фактов	Жонглирует фактами	Заявления – это обещания
Ограниченный язык тела	Неограниченный язык тела	Тонкий язык тела
Отделяет социальное/ профессиональное	Переплетает социальное/профессиональное	Соединяет социальное/ профессиональное
Не любит терять лицо	Имеет готовые оправдания	Нельзя терять лицо

Источник / Source: составлено автором на основе [4] / compiled by the authors based on [4].

Экономическое расстояние — это разница в экономическом развитии, размере рынка и благосостоянии, которая может повлиять на привлекательность зарубежных рынков и способность конкурировать на них.

Модель SAGE предполагает, что степень различий между странами по этим параметрам влияет на уровень конкуренции и потенциал успеха в международном бизнесе. Чем больше расстояния, тем значительнее трудности, с которыми сталкиваются фирмы, стремящиеся работать на этих рынках.

### КУЛЬТУРНЫЕ ЦЕННОСТИ РОССИИ И КИТАЯ

Сравним аспекты культуры России и Китая, двух больших стран с разными историями, культурами и политическими системами, используя культурные модели Г. Хофстеде, Р. Льюиса и П. Гемавата.

Несмотря на некоторое сходство, у них есть и существенные различия — они представлены на рис. 1 с помощью культурных измерений Г. Хофстеде.

В Китае выше маскулинность, долгосрочная ориентация и потворство, хотя по величинам последних двух факторов он ненамного опережает Россию, которая, в свою очередь, имеет высокие баллы по дистанции власти, индивидуализму, избеганию неопределенности.

В качестве возникающих проблем в российской культуре выделяют высокую дистанцию власти, культуру страха, а также малую вовлеченность сотрудников в процессы принятия решений; ее также отличает низкая информированность работников и возможность использования руководителем важной информации в собственных целях [8].

Одной из причин высокого показателя мужественности в Китае является традиционный акцент



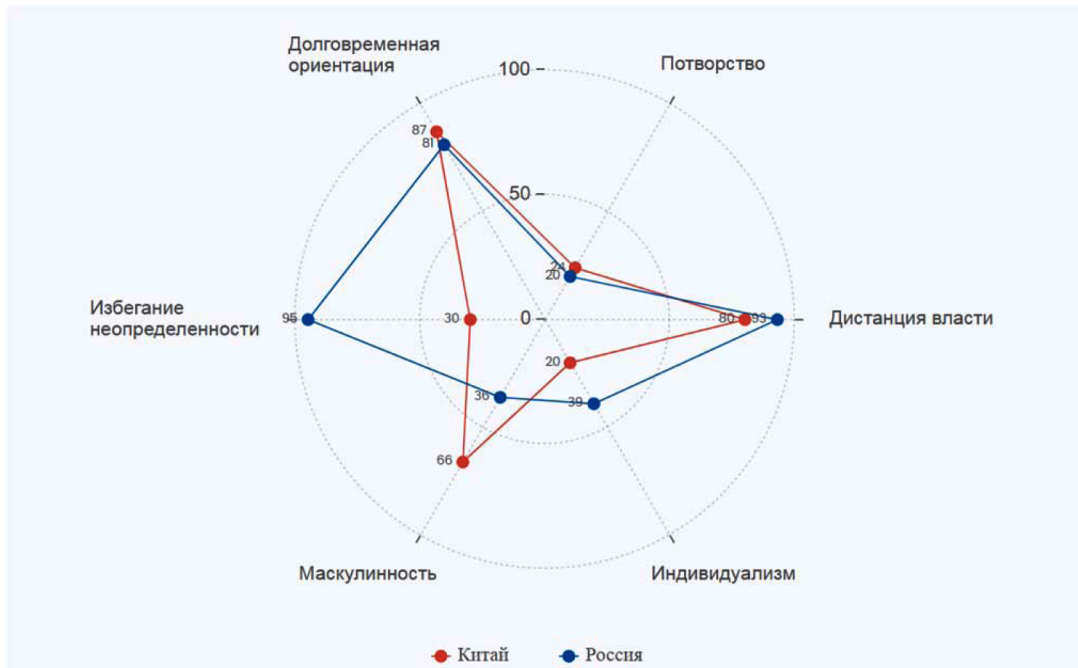


Рис. 1 / Fig. 1. Культурные ценности Китая и России по Г. Хофстеде /  
Cultural values of China and Russia by G. Hofstede

Источник / Source: составлено авторами на основе [9] / compiled by the authors based on [9].

на мужском доминировании и власти. Это отражено в социальных нормах, таких как ожидание от мужчин силы, напористости и конкурентоспособности. Например, исследования показали, что они чаще используют агрессию для разрешения конфликтов, чем женщины, и на эту тенденцию влияют традиционные гендерно-ролевые ожидания [10]. Кроме того, китайская культура придает большое значение достижению успеха и статуса, что согласуется с мужской культурой. Таким образом, в последнее время китайские работники уделяют усиленное внимание личным достижениям и успеху, а также используют более агрессивные стратегии для разрешения конфликтов (особенно мужчины). В большинстве случаев руководящие должности в Китае занимают мужчины, утверждая свое доминирующее положение в организации.

Что касается снисходительности, оценка Китая отражает сдвиг культурных ценностей в сторону индивидуализма и самовыражения, особенно среди молодого поколения. Это находит отражение в растущей популярности индивидуалистических ценностей, таких как самореализация и творчество. Например, исследования показали, что китайские миллениалы с большей вероятностью отдадут предпочтение не традиционным ценно-

стям, в числе которых семья, социальная гармония и обязательства перед другими, а личным целям и интересам [11]. Поэтому можно предположить, что именно их китайцы, особенно представители молодого поколения, ставят на рабочем месте выше коллективных решений и социальной гармонии. Хотя жители Китая традиционно известны своей сплоченностью и коллективистской культурой, молодежь переходит к индивидуализму и самовыражению. Кроме того, работники склонны бросать вызов авторитетам и выражать свое мнение, что может привести к более демократичной и открытой организационной культуре, однако при этом не исключена вероятность возникновения конфликтов со структурами, построенными на основе иерархии и традиционных норм уважения власти, характерных для Китайской Народной Республики (КНР).

Высокий балл России по индивидуализму отражает переход страны от социалистической к капиталистической экономике, что привело к большему упору на личные достижения и интересы. Данный культурный сдвиг особенно отчетливо наблюдается среди студентов, которые сегодня ставят в приоритет достижение карьерных целей и финансового успеха [12].

Россияне на рабочем месте сосредоточены на собственных целях и потребностях, что приводит к созданию более конкурентной среды, в которой работники сосредоточены на том, чтобы превзойти друг друга, а не сотрудничать.

Также акцент на личных интересах является причиной более транзакционных отношений между сотрудниками и их работодателями, где лояльность к организации вторична по отношению к личной выгоде. Наконец, приоритет карьерных целей и финансового успеха приводит к повышенной текучести кадров, поскольку они, вероятнее всего, оставят свою текущую деятельность ради продвижения по службе и большего финансового вознаграждения в другом месте.

Высокий балл России по избеганию неопределенности отражает историю политической и экономической нестабильности в стране, которая привела к акценту на необходимость правил, положений и формальных процедур. Исследования показали, что российские менеджеры, как правило, будут охотнее избегать риска, чем их западные коллеги, уделяя больше внимания бюрократическим процедурам и механизмам контроля [13]. За счет усиленного акцента на необходимости соблюдения правил и положений российские рабочие предпочитают четкие инструкции и процедуры. Это приводит к созданию более структурированной и официальной рабочей среды с уделением заметного внимания соблюдению правил и положений. Кроме того, склонность российских менеджеров избегать риска также влияет на организационное поведение, поскольку работники будут вести себя осторожнее и уходить от ситуаций, которые способны привести к негативным последствиям для них самих или организации. Это является причиной более консервативного подхода к принятию решений и медленным темпам изменений и инноваций в организации.

Итак, согласно этнометрическому анализу Н.В. Латова гетерогенности и гомогенности, на желание избежать неопределенности повлияли социально-экономическая обстановка и долговременные кризисы, начавшиеся с 2014 г. Именно гетерогенность «говорит о наличии определенных ценностных противоречий в общественном сознании» населения [14].

Дистанция власти и долгосрочная ориентация у русских и китайцев схожи, и причиной тому — их культурные ценности и историческое прошлое.

Обе страны имеют историю сильного централизованного правления (что способствовало большой дистанции власти). Кроме того, их культуры ценят долговременное планирование и подчеркивают важность прошлого в формировании будущего.

В России и Китае значительная дистанция власти способствует образованию высокого уровня неравенства в ее распределении, что люди обычно принимают за норму жизни. Например, в России глубоко укоренилась концепция «вертикали власти», означающая, что граждане лояльно относятся к наделению своих лидеров значительными полномочиями и праву последних принимать решения практически без участия подчиненных [15, 16]. Особое место в российском обществе занимает статусность, которой отдается предпочтение по сравнению с заработной платой. Детерминирует такое положение уважение и оказание почестей со стороны подчиненных, а также возможность более простого и эффективного решения вопросов [17]. Точно так же в Китае концепция «гуаньси» (или личных связей) имеет решающее значение в бизнесе и политике, и людям с более высоким социальным статусом часто отдается предпочтение [18].

Что касается долгосрочной ориентации, то обе страны получили высокие оценки, что указывает на присущее их культурам стремление к долгосрочному планированию и нацеленность на будущее. Например, в России высоко ценится понятие «достояние» или накопление богатства и собственности с течением времени, и население часто отдает предпочтение стабильности и преемственности, а не сиюминутным выгодам [16]. В Китае влияние конфуцианства способствовало сосредоточению внимания на долгосрочном планировании, а идея «лица» или репутации важна для поддержания отношений и обеспечения будущих возможностей [19].

Таким образом, высокие баллы России и Китая по дистанции власти и долгосрочной ориентации можно объяснить их культурными ценностями и историческим прошлым, которые делают упор на централизованное правление и долговременное планирование.

Далее было рассмотрено другое исследование Р. Льюиса, где он анализировал страны, используя сочетание количественных и качественных методов (рис. 2). Он разработал опросник для сбора количественных данных о культурных измерениях, таких как стиль общения, отношение ко времени и эмоциональное выражение, и др. Кроме того,

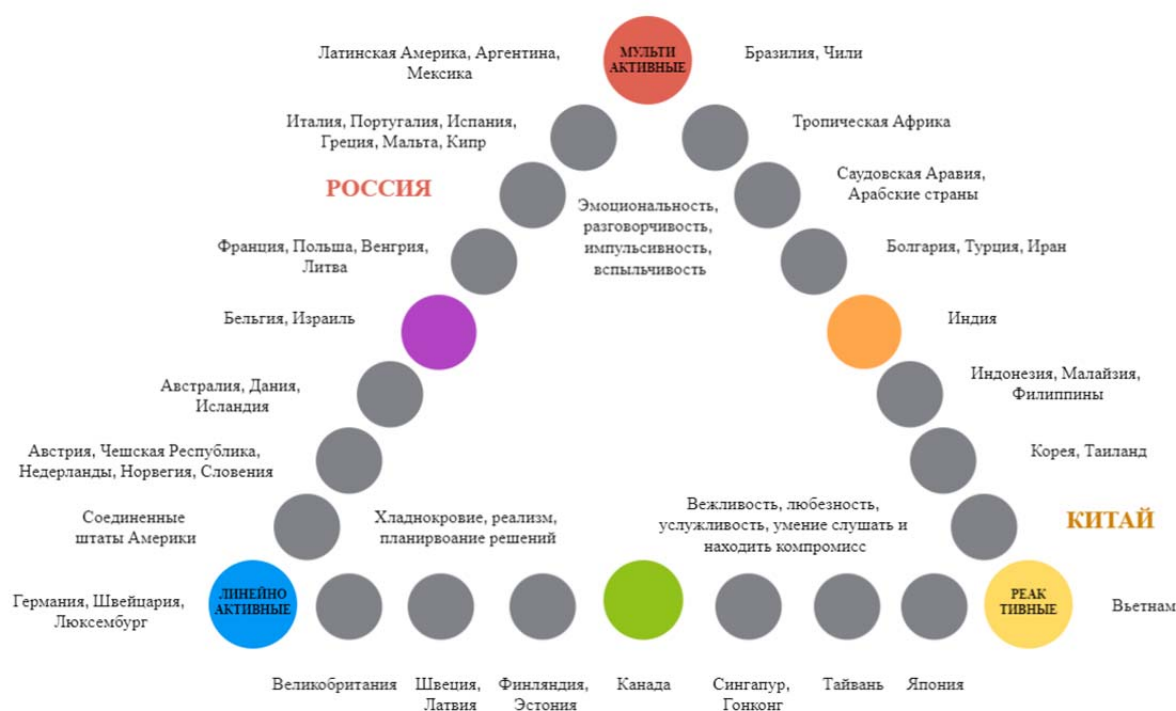


Рис. 2 / Fig. 2. Треугольник по модели Р. Льюиса / A triangle based on the R. Lewis model

Источник / Source: составлено автором на основе [4] / Compiled by the authors based on [4].

ученый осуществил качественное исследование с помощью интервью и наблюдений, чтобы глубже понять культурные нюансы и особенности поведения респондентов. Например, он проводил интервью с руководителями и бизнесменами из разных культур для изучения их стиля общения и предпочтений, а также наблюдал за взаимодействием в различных культурных контекстах, чтобы определить модели невербального общения и социальные нормы [4].

Согласно модели Р. Льюиса Китай находится ближе к реактивному концу спектра, а Россия — к мультиактивному. Это связано с различными факторами. В китайской культуре высоко ценятся отношения и гармония, что может привести к менее прямому стилю общения и стремлению избежать конфронтации [20]. Кроме того, в Китае уважают терпение и настойчивость, что проявляется в подходе к бизнесу и переговорам [20]. Эти культурные черты отражены в китайском организационном поведении, где важна иерархия, а решения часто принимаются коллективно.

Мультиактивной культуре России, напротив, свойственен прямой вид общения, причем его часто воспринимают как прямолинейный, с меньшим упором на избегание конфронтации. Кроме того,

высокая дистанция власти в России означает, что иерархия важна, но здесь она более гибкая, чем в Китае. Российские организации часто возглавляют сильные лидеры, быстро и самостоятельно принимающие решения.

Сравнивая российскую деловую практику с культурой стран азиатского кластера при помощи теста Т. Коттла «Круги времени», определяющего отношение жителей страны к будущему, настоящему и прошлому, можно заметить, что Россия входит в число стран, ориентированных на прошлое, в то время как Китай принадлежит к группе государств с равномерным течением времени [21].

Указанные культурные различия могут оказать существенное влияние на деятельность компаний в этих странах: например, в Китае им следует придерживаться более терпеливого подхода, ориентированного на отношения, в то время как в России нужно подготовиться к более прямому общению и работе в условиях иерархической структуры.

Исследователь Д. Ральстон и его коллеги [22] утверждают, что российские и китайские менеджеры имеют больше общих черт в своих рабочих ценностях, чем различий: и те и другие высоко ценят управленческие полномочия и гарантии занятости, что отражает их культурный акцент на дистанции

власти, а также придают большее значение межличностным отношениям и личной лояльности к коллегам, чем американские или японские менеджеры.

Одна из возможных причин такого сходства может быть связана со сходством исторического и политического прошлого России и Китая, что привело к одинаковому культурному акценту на дистанции власти и личных отношениях. Кроме того, обе страны прошли через похожие экономические реформы, ставшие причиной роста незащищенности занятости и необходимости личных связей для обеспечения занятости.

В исследовании тайваньского ученого Ту Ю-Тэ показано, что как представители России, так и Китая склонны строить отношения и достигать взаимопонимания во время переговоров, что согласуется с их культурами высокого контекста [23], а также предпочитают использовать непрямые стили общения и избегать тактики конфронтации. Однако китайцы терпеливее и готовы к более длительным переговорам, в то время как россияне более напористы и настроены на конкуренцию.

Разработчик модели CAGE П. Гемават утверждает, что многие компании упускают из виду важность четырех факторов измерения расстояния (культурное, административное, географическое и экономическое) при глобальном расширении, что может привести к дорогостоящим ошибкам.

Первое измерение — культурная дистанция — включает такие факторы, как язык, религия, социальные нормы и ценности. Например, в России культура, скорее всего, коллективистская, чем индивидуалистическая [24], что может повлиять на методы работы предприятий и успешность определенных типов продуктов и услуг. Что касается Китая, при установлении деловых отношений и проведении переговоров важна концепция поддержания «лица» (репутации) и социального статуса.

Второе измерение — административная дистанция — подразумевает такие факторы, как политические системы, правовые рамки и бюрократические правила. В России правовую систему часто критикуют за непрозрачность и непоследовательность, что может создать проблемы для иностранных компаний. В Китае существуют сложные правила, касающиеся иностранных инвестиций и интеллектуальной собственности, в которых бывает трудно ориентироваться.

Третье измерение — географическая удаленность — включает такие факторы, как часовые пояса,

инфраструктуру и транспортные расходы. Например, большая территория и суровый климат России могут затруднить перемещение и логистику, в то время как быстро развивающаяся транспортная инфраструктура Китая облегчила доступ к отдаленным районам страны.

Четвертое измерение — экономическое расстояние — к которому относятся такие показатели, как уровень дохода, масштаб рынка и степень развития. В России экономика в значительной степени зависит от природных ресурсов, таких как нефть и газ, что может стать причиной нестабильности и рисков для бизнеса. В Китае, с одной стороны, размер и потенциал роста рынка являются привлекательными, но, с другой стороны, выход на него представляется непростым из-за довольно жесткой конкуренции.

Чтобы применить модель CAGE на практике, компании должны сначала определить соответствующие факторы для своей отрасли и целевого рынка, а затем с помощью модели оценить потенциальные риски и возможности. Например, российской компании, планирующей экспансию в Китай, следует учитывать культурные особенности страны, а также административные и экономические факторы, которые могут повлиять на бизнес.

## ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Осенью 2022 г. авторы провели исследование по определению характерных черт организационного поведения в России с целью выявления соответствия между его исторически определенными чертами и современными реалиями. Были опрошены 45 человек; в том числе 34 женщины и 11 мужчин.

С респондентами разговаривали наедине, и они откровенно отвечали на все вопросы: сначала общие, а затем более конкретные (в зависимости от получаемых ответов).

Все интервью записывались, чтобы обеспечить точность полученных для анализа данных.

Согласно исследованию 64,7% российских участников идентифицировали себя как принадлежащих к мультиактивной культуре, остальные — к линейной или реактивной (рис. 3). Этот результат свидетельствует о том, что российская культура действительно ближе к мультиактивной и, согласно модели Р. Льюиса, делает упор на высококонтекстную коммуникацию, предпочтение личных взаимодействий и гибкий подход к тайм-менеджменту.





Рис. 3 / Fig. 3. Результаты исследования российских менеджеров / Results of the study of Russian managers

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

Данный вывод подтверждается другими исследованиями, в которых изучались культурные аспекты России. Подобные рассуждения о том, что россиянам присущ более высококонтекстный и непрямой стиль общения, что характерно для мультиактивных культур по сравнению с другими, подтверждены и проанализированы многими учеными. При этом подчеркивается важность эмоций в общении и предполагается, что стиль общения жителей России более экспрессивен [25, 26].

Во время интервью в дополнение к вопросам, связанным с культурной ориентацией, участников также спрашивали об их общей удовлетворенности жизнью. Более половины респондентов ответили положительно, в то время как треть оценила удовлетворенность жизнью как среднюю.

Несмотря на текущую ситуацию в России, отличающуюся экономическими и политическими проблемами, их преодолению способствуют куль-

турные факторы и индивидуальные механизмы. Российская культура уделяет особое внимание семье, социальным отношениям и поддержке сообщества, что может стать эмоциональной опорой для людей даже в трудные времена. Кроме того, исследования показали, что человек способен адаптироваться к сложным обстоятельствам, применив позитивные психологические стратегии, такие как оптимизм, устойчивость и самоэффективность.

Согласно упомянутому выше исследованию Р. Хофстеде между китайцами и россиянами в культурных ценностях есть некоторые сходства (в Дистанции власти, Сдержанности и Долгосрочной ориентации) и различия (в Избегании неопределенности и Маскулинности). Это говорит о том, что абсолютная адаптация к особенностям друг друга может оказаться невозможной вплоть до возникновения конфликтов. Поэтому совсем не ясно, насколько россияне готовы сотрудничать с рабочими

из Китая, и как-быстро стороны смогут приспособиться к обоюдным культурным различиям.

Чтобы избежать потенциальных конфликтов между рабочими из России и Китая, авторы исследования предлагают:

1. Провести с ними более глубокие опросы/интервью для понимания их культурных ценностей, стиля общения и ожиданий от работы.

2. Проанализировать исторический и социальный контексты каждой страны для выявления факторов, формирующих их культурные ценности и нормы.

3. Методом наблюдения за поведением и взаимодействием граждан обеих стран на рабочем месте определить потенциальные области конфликта и возможности для сотрудничества.

4. Провести кросс-культурные программы обучения или тренинги, чтобы помочь представителям России и Китая развить культурный интеллект и адаптироваться к стилям работы друг друга.

5. Проанализировать примеры успешного и неудачного сотрудничества между работниками обеих стран для выявления передового опыта и извлеченных уроков.

В целом результаты показывают, что, хотя текущая ситуация в России отличается определенными проблемами, культурные и индивидуальные факторы могут способствовать удовлетворенности жизнью части населения. Тем не менее необходимо дальнейшее изучение культурных факторов, их взаимодействия и индивидуальных механизмов преодоления проблем для достижения удовлетворенности жизнью в российском контексте.

## ВЫВОДЫ

Результаты нашего исследования показывают, что между Россией и Китаем существуют значитель-

ные культурные различия, особенно с точки зрения общения и стилей работы. Несмотря на это, культуры рассматриваемых стран имеют и общие характеристики, обусловленные схожим историческим и политическим прошлым.

Руководствуясь выводами Г. Хофстеде, Р. Льюиса, П. Гемавата, авторы путем проведения интервью и анализа их результатов доказали, что российские менеджеры действительно ближе к мультиактивной культуре Р. Льюиса. Кроме того, было выявлено, что, несмотря на текущую ситуацию в России, большинство респондентов удовлетворены жизнью.

Однако следует отметить, что в ходе исследования не были опрошены китайские работники, что не позволило обобщить полученные выводы. Необходимо провести дальнейшую работу по изучению культурных ценностей и трудовой этики китайских менеджеров для более полного понимания культурных различий между двумя странами. Кроме того, были проанализированы взгляды только российских менеджеров, и было бы полезно в будущем увеличить объем выборки за счет представителей разных профессий, чтобы обеспечить более широкий охват населения.

Проведенное исследование дополняет существующий массив знаний, предоставляя информацию о российских менеджерах и определяя приоритеты молодого поколения, такие как достижение личных карьерных целей и финансового успеха. Сделанные выводы могут быть полезными для бизнесменов и политиков обеих стран. Однако необходимо продолжить работу для выявления культурных особенностей китайских менеджеров и более полного понимания различий в этой области между двумя странами.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.; 2005. 561 p.
2. Hofstede G., Minkov M. Long-versus short-term orientation: New perspectives. *Asia Pacific Business Review*. 2010;16(4):493–504. DOI: 10.1080/13602381003637609
3. Turner J.R., Müller R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*. 2005;36(2):49–61. DOI: 10.1177/875697280503600206
4. Lewis R.D. *When cultures collide: Managing successfully across cultures*. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing; 2000. 331 p.
5. Ghemawat P. *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 2007. 272 p.
6. Krugman P. *Geography and trade*. Cambridge, MA: The MIT Press; 1992. 156 p.
7. Porter M.E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998;76(6):77–90.

8. Родин О.А. Особенности и перспективы развития организационной культуры в России. Социально-экономические, институциональные и рыночные трансформации в условиях формирования цифровой экономики. Мат. Междунар. науч.-практ. конф. (Воронеж, 14–15 февраля 2019 г.). Воронеж: Научная книга; 2019:137–140. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_37183057\\_12714669.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37183057_12714669.pdf) (дата обращения: 03.03.2023).
9. Hofstede Insights tool. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/> (дата обращения: 12.03.2023).
10. He Q., Ma L., Gan Q. Do Chinese family values inhibit entrepreneurship? — An analytical perspective based on Hofstede's cultural dimension. *Open Journal of Social Sciences*. 2022;10(13):353–383. DOI: 10.4236/jss.2022.1013027
11. Zhang J., Shavitt S. Cultural values in advertisements to the Chinese X-Generation — Promoting modernity and individualism. *Journal of Advertising*. 2003;32(1):23–33. DOI: 10.1080/00913367.2003.10639047
12. Богатырёва К., Широкова Г. От предпринимательских намерений — к созданию бизнеса: опыт российских студентов. *Форсайт*. 2017;11(3):25–36. DOI: 10.17323/2500–2597.2017.3.25.36
13. Востряков Л.Е., Чирикова А.Е. Европейские и российские администраторы сферы культуры: кросскультурный анализ. *Россия реформирующаяся*. 2004;(4):92–124.
14. Латова Н.В. Культурная специфика россиян (этнометрический анализ на основе концепции Г. Хофстеда). *Вестник института социологии*. 2016;(4):155–179. DOI: 10.19181/vis.2016;19.4.433
15. Lebedeva N., Tatarko A. Basic values in Russia: Their dynamics, ethnocultural differences, and relation to economic attitudes. *Psychology in Russia. State of the Art*. 2018;11(3):36–52. DOI: 10.11621/pir.2018.0303
16. Цой Г., Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Взаимосвязь ценностей и социально-экономических представлений у корейских и российских студентов. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*. 2016;13(2):310–322. DOI: 10.17323/1813–8918–2016–2–310–322
17. Тригубец С.Ю. Адаптация иностранных участников международного рынка к условиям ведения бизнеса в России. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2013;(3):140–143.
18. Ledeneva A. Blat and guanxi: Informal practices in Russia and China. *Comparative Studies in Society and History*. 2008;50(1):118–144. DOI: 10.1017/S 0010417508000078
19. Lu X., Jia W., Heisey D.R., eds. Chinese communication studies: Contexts and comparisons. Westport, CT: Greenwood Publishing Group; 2002. 288 p.
20. Fang T. Negotiation: the Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2006;21(1):50–60. DOI: 10.1108/08858620610643175
21. Зябриков В.В. Систематизация ценностей деловой культуры России. *Креативная экономика*. 2015;9(9):1191–1204. DOI: 10.18334/ce.9.9.1923
22. Ralston D.A., Holt D.H., Terpstra R.H., Kai-Cheng Y. The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*. 2008;39(1):8–26. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400330
23. Tu Y.-T. A cross-cultural comparison of Brazil, Russia, India, and China (BRIC) on negotiation styles. *The Anthropologist*. 2015.19(2):457–467. DOI: 10.1080/09720073.2015.11891680
24. Mamontov V.D., Kozhevnikova T.M., Radyukova Y.Y. Collectivism and individualism in modern Russia. *Asian Social Science*. 2014;10(23):199. DOI: 10.5539/ass.v10n23p199
25. Nersessova K.S., Jurcik T., Hulsey T.L. Differences in beliefs and attitudes toward depression and schizophrenia in Russia and the United States. *International Journal of Social Psychiatry*. 2019;65(5):388–398. DOI: 10.1177/0020764019850220
26. Samovar L.A., Porter R.E., McDaniel E.R., Roy C.S. Communication between cultures. Boston, MA: Wadsworth, Cengage Learning; 2016. 426 p. URL: <http://angol.uni-miskolc.hu/wp-content/media/2020/12/11305-communication-between-cultures-pdf-yeal-1.pdf> (дата обращения: 03.13.2023).

## REFERENCES

1. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and organizations: Software of the mind. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.; 2005. 561 p.

2. Hofstede G., Minkov M. Long- versus short-term orientation: New perspectives. *Asia Pacific Business Review*. 2010;16(4):493–504. DOI: 10.1080/13602381003637609
3. Turner J.R., Müller R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*. 2005;36(2):49–61. DOI: 10.1177/875697280503600206
4. Lewis R.D. When cultures collide: Managing successfully across cultures. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing; 2000. 331 p.
5. Ghemawat P. Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 2007. 272 p.
6. Krugman P. Geography and trade. Cambridge, MA: The MIT Press; 1992. 156 p.
7. Porter M.E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998;76(6):77–90.
8. Rodin O.A. Features and prospects of development of organizational culture in Russia. In: Socio-economic, institutional and market transformations in the context of the formation of the digital economy. Proc. Int. sci.-pract. conf. (Voronezh, February 14–15, 2019). Voronezh: Nauchnaya kniga; 2019:137–140. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_37183057\\_12714669.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37183057_12714669.pdf) (accessed on 03.03.2023). (In Russ.).
9. Hofstede Insights tool. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/> (accessed on 12.03.2023).
10. He Q., Ma L., Gan Q. Do Chinese family values inhibit entrepreneurship? — An analytical perspective based on Hofstede's cultural dimension. *Open Journal of Social Sciences*. 2022;10(13):353–383. DOI: 10.4236/jss.2022.1013027
11. Zhang J., Shavitt S. Cultural values in advertisements to the Chinese X-Generation — Promoting modernity and individualism. *Journal of Advertising*. 2003;32(1):23–33. DOI: 10.1080/00913367.2003.10639047
12. Bogatyreva K., Shirokova G. From entrepreneurial aspirations to founding a business: The case of Russian students. *Foresight and STI Governance*. 2017;11(3):25–36. DOI: 10.17323/2500–2597.2017.3.25.36 (In Russ.: *Forsait*. 2017;11(3):25–36.).
13. Vostryakov L.E., Chirikova A.E. European and Russian managers of culture: Cross-cultural analysis. *Rossiya reformiruyushchayasya*. 2004;(4):92–124. (In Russ.).
14. Latova N.V. Russians' cultural specificity (an ethnometrical analysis based on Geert Hofstede's concept). *Vestnik instituta sotsiologii = Bulletin of the Institute of Sociology*. 2016;(4):155–179. (In Russ.). DOI: 10.19181/vis.2016;19.4.433
15. Lebedeva N., Tatarko A. Basic values in Russia: Their dynamics, ethnocultural differences, and relation to economic attitudes. *Psychology in Russia. State of the Art*. 2018;11(3):36–52. DOI: 10.11621/pir.2018.0303
16. Choi K., Lebedeva N.M., Tatarko A.N. The relationship between values and socio-economic attitudes among Korean and Russian students. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshei shkoly ekonomiki = Psychology. Journal of the Higher School of Economics*. 2016;13(2):310–322. (In Russ.). DOI: 10.17323/1813–8918–2016–2–310–322
17. Trigubets S. Yu. Adaptation of foreign participants of the international market to the conditions of doing business in Russia. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. 2013;(3):140–143. (In Russ.).
18. Ledeneva A. Blat and guanxi: Informal practices in Russia and China. *Comparative Studies in Society and History*. 2008;50(1):118–144. DOI: 10.1017/S 0010417508000078
19. Lu X., Jia W., Heisey D.R., eds. Chinese communication studies: Contexts and comparisons. Westport, CT: Greenwood Publishing Group; 2002. 288 p.
20. Fang T. Negotiation: the Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2006;21(1):50–60. DOI: 10.1108/08858620610643175
21. Zyabricov V.V. Classification of the Russian business culture values. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2015;9(9):1191–1204. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.9.9.1923
22. Ralston D.A., Holt D.H., Terpstra R.H., Kai-Cheng Y. The impact of natural culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*. 2008;39(1):8–26. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400330
23. Tu Y.-T. A cross-cultural comparison of Brazil, Russia, India, and China (BRIC) on negotiation styles. *The Anthropologist*. 2015.19(2):457–467. DOI: 10.1080/09720073.2015.11891680



24. Mamontov V.D., Kozhevnikova T.M., Radyukova Y.Y. Collectivism and individualism in modern Russia. *Asian Social Science*. 2014;10(23):199. DOI: 10.5539/ass.v10n23p199
25. Nerssova K. S., Jurcik T., Hulsey T.L. Differences in beliefs and attitudes toward depression and schizophrenia in Russia and the United States. *International Journal of Social Psychiatry*. 2019;65(5):388–398. DOI: 10.1177/0020764019850220
26. Samovar L.A., Porter R.E., McDaniel E.R., Roy C.S. Communication between cultures. Boston, MA: Wadsworth, Cengage Learning; 2016. 426 p. URL: <http://angol.uni-miskolc.hu/wp-content/media/2020/12/11305-communication-between-cultures-pdf-yeal-1.pdf> (accessed on 03.13.2023).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Гунвон Цой** — кандидат психологических наук, старший преподаватель департамента психологии и развития человеческого ресурса, факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет, Москва, Россия

**Keunwon Choi** — Cand. Sci. (Psychology), Associate Professor, Department of Psychology and Human Resource Development, Department of Social Sciences and Mass Communications, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-8203-8461>

[gwchoi@mail.ru](mailto:gwchoi@mail.ru)



**Дарья Дмитриевна Кочеткова** — студент факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет, Москва, Россия

**Darya D. Kochetkova** — Student of the Department of Higher School of Management, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0009-0009-3612-2804>

[DaryaKochetkova2002@yandex.ru](mailto:DaryaKochetkova2002@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 14.03.2023; после рецензирования 03.04.2023; принята к публикации 18.05.2023.*

*The article was submitted on 14.03.2023; revised on 03.04.2023 and accepted for publication on 18.05.2023.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-109-120

УДК 336(045)

JEL E22

## Анализ и управление инвестициями

В.Н. Салин, О.Ю. Ситникова, О.Г. Третьякова, Е.П. Шпаковская  
Финансовый университет, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

Темпы роста экономики в значительной степени определяются уровнем инвестиционной активности, а также масштабами инвестиционной деятельности, для расширения которых необходимо увеличение объема инвестиций и повышение их эффективности. Объективная экономико-статистическая оценка инвестиций дает возможность проанализировать результаты процесса управления этой сферой деятельности. **Целью** работы является исследование изменения состава и структуры инвестиций, факторов, влияющих на рост источников их финансирования и ограничивающих его, а также анализ динамики инвестиционной деятельности в Российской Федерации в последние годы на основе данных Федеральной службы государственной статистики. В работе приведены определения инвестиций и рассмотрены их виды. В ходе исследования авторы применяли такие научные **методы**, как структурный и динамический анализ данных, теоретические исследования в форме обобщения, сравнения и специальных аналитических процедур. Полученные **результаты** могут быть использованы для определения приоритетных задач по управлению инвестициями и принятию управленческих решений

**Ключевые слова:** управление инвестициями; инвестиции в основной капитал; источники финансирования инвестиционной деятельности; результаты инвестиционной деятельности; структура инвестиций по видам экономической деятельности; бюджетные средства; собственные средства предприятий и организаций; доля инвестиций в ВВП

**Для цитирования:** Салин В.Н., Ситникова О.Ю., Третьякова О.Г., Шпаковская Е.П. Анализ и управление инвестициями. *Управленческие науки*. 2023;13(2):109-120. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-109-120

## ORIGINAL PAPER

## Investment Analysis and Management

V.N. Salin, O. Yu. Sitnikova, O.G. Tret'yakova, E.P. Shpakovskaya  
Financial University, Moscow, Russia

### ABSTRACT

The rate of economic growth is largely determined by the level of investment activity, as well as by the scale of investment activity, the expansion of which requires an increase in investment and its efficiency. Objective economic and statistical assessment of investment provides an opportunity to analyze the results of the process of management of this sphere of activity. The **purpose of the work** is to investigate changes in the composition and structure of investments, factors influencing and limiting the growth of their funding sources, as well as to analyze the dynamics of investment activity in the Russian Federation in recent years on the basis of data from the Federal State Statistics Service. The paper provides definitions of investments and considers their types. In the course of the study, the authors applied such scientific **methods** as structural and dynamic data analysis, theoretical research in the form of generalization, comparison and special analytical procedures. **The results obtained** can be used to prioritise investment management and management decisions

**Keywords:** investment management; investment in fixed assets; sources of financing for investment activities; results of investment activities; structure of investment by type of economic activity; budget funds; own funds of enterprises and organizations; share of investment in GDP

**For citation:** Salin V.N., Sitnikova O. Yu., Tret'yakova O.G., Shpakovskaya E.P. Investment analysis and management. *Management sciences*. 2023;13(2):109-120. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-109-120

## ВВЕДЕНИЕ

Российская экономика в условиях санкций нуждается в высокой инвестиционной активности. Инвестиции необходимы для формирования производственного потенциала страны на современной научно-технической основе с учетом его конкурентоспособности на мировых рынках. При этом они играют важную роль как на макро-, так и на микроэкономическом уровне. Таким образом, инвестиционные ресурсы являются ведущим фактором развития экономики, обеспечивающим устойчивые темпы ее роста. В этой связи систематический анализ показателей объема, динамики, и источников формирования инвестиционных ресурсов необходим для эффективного управления инвестиционной деятельностью, являющейся частью государственной политики.

За период с 2018 по 2022 г. объем инвестиций в основной капитал увеличился на 29%. В то же время доля инвестиций в ВВП оставалась практически неизменной — на уровне 20–22%. По данным Всемирного банка, в рейтинге европейских стран Россия по данному показателю занимает 27-е место.

В структуре инвестиций в основной капитал по источникам финансирования основная доля приходится на собственные средства организаций — более 50%. В структуре привлеченных средств преобладают бюджетные средства, а также кредиты банков. В интервале с 2018 по 2020 г. отмечался рост удельного веса первых на 3,7%, а в 2021 г. — падение на 5,1% по сравнению с предыдущим годом. Если расширить временной горизонт анализа, то можно отметить существенное снижение части бюджетных средств — с 21,9% в 2009 г. до 11,4% в 2021 г. Доля банковских кредитов за рассматриваемый период существенно не менялась и за первое полугодие 2022 г. составила 12%.

Анализ финансовых результатов деятельности организаций и банковского сектора показывает рост прибыли, что можно рассматривать как потенциальный результат расширения инвестиций в экономику.

В работе рассмотрены факторы, ограничивающие инвестиционную деятельность. Большая часть организаций отнесли к таковым экономическую ситуацию в стране (74%), высокий уровень инфляции (71%), инвестиционные риски (65%), недостаток собственных финансовых средств (63%). То есть неблагоприятные условия для бизнеса в стране и в мире становятся причиной неопределенности, и, следовательно, инвестировать на долгосрочную перспективу становится все более рискованно.

Анализ структуры инвестиций показывает, что четыре вида экономической деятельности в общем объеме занимают более 60%. Значительный объем инвестиций в основной капитал фиксировался в добыче полезных ископаемых, транспортировке и хранении, обрабатывающих производствах, операциях с недвижимостью. Отрасли, которые занимают менее заметную долю в структуре инвестиций — это строительство (3,3% от общего объема), торговля (3,1% от общего объема), сельское хозяйство (3,4% от общего объема), телекоммуникации (2% от общего объема).

Результаты инвестиционной деятельности характеризуются валовым накоплением капитала. Рост этого показателя за рассматриваемый период дает основание рассчитывать на повышение инвестиционной активности в предстоящие годы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА

Проведенный авторами работы анализ показал, что на сегодняшний день темпы увеличения объема инвестиций в основной капитал недостаточны для того, чтобы оказывать значительное воздействие на развитие экономики. Поэтому задача управления инвестициями, направленная на их рост и решаемая на основе расширения числа источников финансирования, остается актуальной и приоритетной.

Несмотря на санкции, вводимые против российской экономики, в анализируемом периоде наблюдалась положительная тенденция в этом направлении. В основном позитивную динамику роста обеспечили меры государственной поддержки в соответствии с Федеральной адресной инвестиционной программой на 2022–2024 гг. Минэкономразвития<sup>1</sup> и антикризисной программой льготного кредитования Центрального банка совместно с Правительством РФ (Постановление Правительства РФ от 10.03.2022 № 337<sup>2</sup>), ориентированными на стимулирование

<sup>1</sup> Федеральная адресная инвестиционная программа. URL: <https://faip.economy.gov.ru/cgi/uis/faip.cgi/G1/faip/2023?yover=2022>

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 10.03.2022 № 337 «Об утверждении перечня отраслей, в которых осуществляет деятельность заемщик, указанный в части 1 статьи 7 Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части особенностей изменения условий кредитного договора, договора займа» и о признании утратившими силу отдельных положений некоторых актов

создания и приобретения основных средств производства, в том числе для модернизации и технического перевооружения, а также для реконструкции объектов капитального строительства.

Соотношение инвестиций в основной капитал и суммы балансовой прибыли российской экономики является одним из оперативных индикаторов, характеризующих склонность к инвестированию, который определяется, исходя не только из указанных факторов, но и из спроса на инвестиции. Стимулирование инвестиционной активности — это ключевой элемент управления развитием экономики. В 2022 г., по данным Росстата, основными задачами управления в этой сфере являлись стабилизация экономической ситуации в стране, снижение уровня инфляции и инвестиционных рисков.

Увеличение инвестиционной активности в России связано прежде всего с процессами реструктуризации бизнеса в связи с уходом иностранных компаний, ростом числа государственных источников финансирования, активизацией оборонной отрасли. Проведение правительством РФ политики стимулирования импортозамещения станет основой положительной динамики инвестиций в предстоящие годы.

В Указе Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»<sup>3</sup> поставлены задачи вхождения Российской Федерации в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых. Однако в условиях турбулентности мировых социально-экономических, политических процессов их выполнение затруднено. С нашей точки зрения, центральным инструментом достижения программных целей является инвестиционный кластер [1] — следует организовать гибкий процесс, позволяющий обеспечить необходимый уровень и структуру капиталовложений в экономику страны [1, 2].

### АНАЛИЗ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И СТРУКТУРЫ ИНВЕСТИЦИЙ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ

Государственная статистика дает возможность проанализировать результаты управления инвестициями на макроуровне [3] (табл. 1).

Правительства Российской Федерации». URL: <https://base.garant.ru/403688082/?ysclid=liejr25uu3614420534>

<sup>3</sup> Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: [https://base.garant.ru/74404210/#block\\_5](https://base.garant.ru/74404210/#block_5)

Наиболее важными являются инвестиции в основной капитал (под ними понимаются затраты на создание и воспроизводство основных фондов<sup>4</sup>), поскольку именно они способны ускорить процесс импортозамещения, что особенно актуально на сегодняшний день [4]. Данные табл. 1 показывают, что в 2022 г. по сравнению с 2018 г. эти инвестиции выросли в абсолютном выражении на 5163, млрд руб., опережая рост ВВП. Так, в 2022 г. по сравнению с 2018 г. ВВП увеличился на 9,6%, а инвестиции — на 29%. В 2021 г. отмечался самый высокий их прирост инвестиций за последние пять лет — на 7,7%, однако в 2022 г. их динамика оказалась ниже на 1,8%.

Отметим также, что доля инвестиций в ВВП остается практически неизменной — на уровне 20–22%, что связано со временем их окупаемости.

По данным Всемирного банка, средний показатель доли инвестиций в ВВП по 42 европейским государствам за 2021 г. составил 23,95%<sup>5</sup>. В рейтинге этих стран Россия по данному показателю занимает 27-е место; близкие по величине результаты у Финляндии — 23,96%, Беларуси — 24,25%, Сербии — 25,0%, Швеции — 25,91%.

Для роста доли инвестиций их объем в основном капитале должен быть выше [5]. Таким образом, на сегодняшний день темпы роста инвестиций в основной капитал недостаточны, чтобы оказывать значительное воздействие на рост экономики [6].

Приоритетной задачей управления инвестициями является изыскание источниками их финансирования. В современных условиях для России эта проблема остается актуальной. К основным источникам финансирования инвестиционной деятельности относятся бюджетные средства, собственные средства предприятий и организаций, кредиты и заемные средства, лизинг, аренда<sup>6</sup> (табл. 2).

И ее данных следует, что в общем объеме инвестиций доля собственных средств организаций составляет более 50%, а в первом полугодии 2022 г. ее величина равнялась 58,2%. В структуре привлеченных

<sup>4</sup> Федеральная адресная инвестиционная программа. URL: <https://faip.economy.gov.ru/cgi/uis/faip.cgi/G1/faip/2023?yover=2022>

<sup>5</sup> Капитальные инвестиции, процент ВВП. Классация стран. URL: <https://ru.theglobaleconomy.com>

<sup>6</sup> Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22142/?ysclid=liirbe7nqa457171560](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/?ysclid=liirbe7nqa457171560)



Таблица 1 / Table 1

**Макроэкономические показатели инвестиционной деятельности за период  
2018–2022 гг. / Macroeconomic indicators of investment activity for the period 2018–2022**

Показатель / Indicator	2018	2019	2020	2021	2022
Валовый внутренний продукт, млрд руб., в % к предыдущему году в постоянных ценах	103 861,7 102,8	109 241,5 102,0	106 967,5 97,0	110 277,3 103,1	113 806,2 103,2
Инвестиции в основной капитал, млрд руб., в % к предыдущему году в сопоставимых ценах в % к ВВП	17782,0 105,4 20,0	19 329,0 102,1 20,6	20 118,4 104,1 21,8	21 667,5 107,7 19,5	22 945,9 105,9 20,2

Источник / Source: составлено авторами на основе данных Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru> / compiled by the authors on the basis of Rosstat data. URL: <https://rosstat.gov.ru>

Таблица 2 / Table 2

**Структура инвестиций в основной капитал по источникам финансирования (в фактически действующих ценах, без субъектов малого предпринимательства) за период 2018–2022 гг. / Structure of investments in fixed capital by sources of financing (in actual prices, excluding small businesses) for the period 2018–2022**

Показатель / Indicator	2018	2019	2020	2021	2022 г. (первое полугодие) / 2022 (first half)
Инвестиции в основной капитал, всего, % в том числе, %	100	100	100	100	100
собственные средства,	53,0	55,0	55,2	63,7	58,2
привлеченные средства, % из них:	47,0	45,0	44,0	36,3	41,8
кредиты банков,	11,2	9,8	10,0	15,1	12,7
бюджетные средства	15,3	16,2	19,0	11,4	15,6
Прочие, %	20,5	19,8	15,0	9,8	13,5

Источник / Source: составлено авторами на основе данных Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru> / compiled by the authors on the basis of Rosstat. URL: <https://rosstat.gov.ru>

средств большая часть принадлежит бюджетным средствам и кредитам банков; при этом доля первых несколько выше доли кредитов (за исключением 2021 г.). Отметим также, что за 2018–2020 гг. удельный вес бюджетных средств увеличился на 3,7%, а в 2021 г. — снизился на 5,1% по сравнению с предыдущим годом. Если расширить временной горизонт анализа, то можно отметить его значительное уменьшение — с 21,9% в 2009 г. до 11,4% в 2021 г.

Доля банковских кредитов за рассматриваемый период существенно не менялась: по итогам 2021 г. она составила 15,1% и по сравнению с 2018 г. выросла на 3,9%. Очевидно, кредиты не стали основным средством финансирования инвестиций, и задача управления состоит в расширении кредитования в этой сфере [7]. Кроме того, необходимо решить проблемы привлечения зарубежных средств [8]. Таким образом, расширение бюджетного финан-

Таблица 3 / Table 3

**Финансовый результат деятельности организаций (без субъектов малого предпринимательства, в действующих ценах) за период 2019–2021 гг. / Financial performance of organisations (excluding small businesses, in current prices) for the period 2019–2021**

Показатель / Indicator	2019	2020	2021
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), млрд руб.	16 632,5	13 418,8	29 649,8
В % к предыдущему году	127,7	76,3	220,9
Сумма прибыли, млрд руб.	20 605,5	20 317,0	32 541,6
В % к предыдущему году	116,6	98,6	160,2
Сумма убытка, млрд руб.	3 973,0	6 898,2	2 891,8
В % к предыдущему году	73,0	173,6	41,9
Доля прибыльных организаций, %	67,5	67,3	76,1
Доля убыточных организаций, %	32,5	32,7	24,9

Источник / Source: составлено авторами на основе данных Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru> / compiled by the authors on the basis of Rosstat data. URL: <https://rosstat.gov.ru>

сирования и кредитования может стать базой для дальнейшего роста инвестиций.

### АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

Для малого и среднего предпринимательства также актуальна задача расширения возможностей финансирования [9]; при этом рост собственных средств организаций как источника инвестиций зависит от их финансовых результатов их деятельности (табл. 3).

На фоне пандемии, кризисных явлений, связанных с остановкой многих производств, снижением цен на нефть, в 2020 г. произошло уменьшение балансовой прибыли экономики на 23,7% по сравнению 2019 г. Однако в 2021 г. она выросла в 2,2 раза. Также отмечается увеличение доли прибыльных предприятий в целом с 67,5% в 2019 г. до 76,1% в 2021 г.

По оперативным данным Росстата, за восемь месяцев 2022 г. сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) организаций [без учета субъектов малого предпринимательства, кредитных и некредитных финансовых организаций, государственных (муниципальных) учреждений] в дейст-

ствующих ценах составил 20 884,5 млрд руб., или 118,3% к соответствующему периоду 2021 г.

Объемы кредитования экономики банковским сектором зависят от объема собственных и привлеченных средств (табл. 4).

Банковский сектор к началу 2023 г. по сравнению с 2019 г. увеличил собственные средства на 1,8 трлн руб. Кроме того, наблюдался стабильный ежегодный прирост капитала по отношению к его уровню на начало 2019 г. — от 6,9 до 17,5%. По данным аналитического кредитного рейтингового агентства, общий объем капитала превосходил количество минимально требуемых собственных средств на 2,8 трлн руб. на начало 2023 г.<sup>7</sup> При этом большинство банков превышали нормативы достаточности капитала. Например, один из наиболее важных нормативов — достаточность собственных средств (Н1.0) у Сбербанка составил 13,5%, у ВТБ — 10,2% при требовании Банка России — не ниже 8%<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Методологический комментарий к Обзору Центрального банка, Обзору кредитных организаций, Обзору банковской системы, Обзору других финансовых организаций, Обзору финансового сектора. Банк России. 2023. URL: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/dkfs/Methodological\\_commentary\\_1](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/Methodological_commentary_1)

<sup>8</sup> Рейтинговое агентство АКРА. URL: <https://www.acra-ratings.ru/>

Таблица 4 / Table 4

**Основные показатели деятельности банковского сектора (на начало года) /  
Key banking sector indicators (at the beginning of the year)**

Показатель / Indicator	2019	2020	2021	2022	2023
Собственные средства (капитал) банковского сектора, млрд руб. В % к 2019 г.	10 269 -	10 981 106,9	11 413 116,6	11 979 116,7	12 065 117,5
Накопленная прибыль, млрд руб. В % к 2019 г.	4447 -	4469 100,5	5406 121,6	4763 107,1	6857 154,2
Кредиты юридическим лицам, млрд руб. В % к 2019 г.	38 011 -	39 004 102,6	44 760 117,6	52 654 138,5	59 096 155,5

Источник / Source: составлено авторами на основе данных банка России. URL: <https://cbr.ru> / compiled by the authors on the basis of data from the Bank of Russia. URL: <https://cbr.ru>

Таблица 5 / Table 5

**Структурная ликвидность банковского сектора, млрд руб. / Structural liquidity in the banking sector, RUB billion**

Показатель	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
Структурный дефицит (+) Профицит (-)	-3016	-2761	-204	-1691

Источник / Source: составлено авторами на основе данных банка России. URL: <https://cbr.ru> / compiled by the authors on the basis of data from the Bank of Russia. URL: <https://cbr.ru>

Рост кредитования во многом определяется ликвидностью банковского сектора, которая рассчитывается как разность требований Банка России к кредитным организациям и их требований к Банку России (табл. 5).

Структурный дефицит ликвидности банковского сектора (+) отражает потребность кредитных организаций в ликвидности за счет операций с ЦБ, а профицит (-) говорит об излишках средств банков и потребности в их размещении у ЦБ. Как показывают данные (табл. 5), в 2019–2021 гг. наблюдалось сокращение профицита банков, однако комплекс антикризисных мер регулятора привел к притоку ликвидности, и на 01.07.2022 г. структурный профицит ликвидности банков увеличился и составил 2,4 трлн руб.<sup>9</sup>

Одним из основных факторов роста собственных средств (капитала) банковского сектора является прибыль. Кроме того, финансовый результат деятельности кредитных организаций имеет особую

важность для надежности и устойчивости банковской системы [10].

За рассматриваемый период наблюдался рост накопленной прибыли (табл. 4): на начало 2023 г. — на 2410 млрд руб. (или на 54,2%) по сравнению с 01.01.2019 г. На начало 2021 г. по сравнению с аналогичным периодом 2020 г. банковская прибыль сократилась на 263 млрд руб. (или на 14,15%). Самого высокого значения по сравнению с началом 2019 г. показатель ее роста достиг 01.01.2022 г., составив 175,7%. По итогам 2022 г. российские банки получили прибыль в размере 203 млрд руб., чтократно меньше, чем в 2020 и 2021 гг., но выше прогноза ЦБ, который ожидал убыток<sup>10</sup>. Помогли денежные вливания в экономику государства и меры поддержки банковского сектора ЦБ.

Согласно анализу динамики корпоративного кредитования оно показывает достаточно быстрый рост (табл. 4). По итогам 2022 г. корпоративный портфель по сравнению с началом 2019 г. увеличился на 55,5% (или на 21 трлн руб.). В основном

<sup>9</sup> Доклад о денежно-кредитной политике. Банк России. 1(41). 2023. URL: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/ddkp/longread\\_1\\_41/](https://cbr.ru/about_br/publ/ddkp/longread_1_41/)

<sup>10</sup> Федеральная служба государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru>.

Таблица 6 / Table 6

**Структура просроченной задолженности по банковскому сектору, в % /  
Structure of overdue debt by banking sector, in %**

Показатель / Indicator	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
Доля просроченной задолженности в общем объеме, корпоративного портфеля	7,1	7,1	5,9	6,7

Источник / Source: составлено авторами на основе данных банка России. URL: <https://cbr.ru/> / compiled by the authors on the basis of data from the Bank of Russia. URL: [https://cbr.ru](https://cbr.ru/)

Таблица 7 / Table 7

**Соотношение инвестиций в основной капитал и балансовой прибыли в % /  
Ratio of investment in fixed assets to balance sheet profit in %**

Показатель / Indicator	2019	2020	2021	2022
Соотношение инвестиций и прибыли экономики	116,0	149,9	73,1	109,9

Источник / Source: составлено авторами на основе данных Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/> / compiled by the authors on the basis of Rosstat data. URL: [https://rosstat.gov.ru](https://rosstat.gov.ru/)

позитивную динамику обеспечили меры государственной поддержки<sup>11</sup>. Центральный банк совместно с Правительством РФ разработали антикризисные программы льготного кредитования (Постановление Правительства РФ от 10.03.2022 № 337)<sup>12</sup>, направленные на стимулирование создания и приобретения основных средств производства, в том числе для модернизации и технического перевооружения, а также для реконструкции объектов капитального строительства.

В части просроченной задолженности по кредитам надо отметить, что при росте объема кредитования

ее доля в корпоративном кредитном портфеле практически не изменилась (табл. 6).

В декабре 2022 г. доля просроченной задолженности по данным ЦБ составила 4,9%.

Таким образом, объем накопленной кредитной массы в нефинансовом секторе экономики и балансовой прибыли за изучаемый период можно рассматривать как потенциальные источники инвестиций, а соотношение инвестиций в основной капитал и суммы балансовой прибыли экономики — в качестве одного из оперативных индикаторов, характеризующих склонность к инвестированию в российской экономике (табл. 7).

Самый высокий показатель склонности к инвестированию наблюдался в 2020 г. — объем инвестиций почти в 1,5 раза превышал прибыль. В 2021 г. по сравнению с 2020 г. этот индикатор снизился на 76,8% с последующим подъемом в 2022 г., т.е. его динамика имела волнообразный характер. Данный показатель определяется не только размером инвестиций и объемом прибыли, но и спросом на инвестиции [3], определение и стимулирование которого составляет задачу управления инвестиционной деятельностью. Минэкономразвития в своих версиях среднесрочного прогноза экономического развития отмечает, что для

<sup>11</sup> Федеральная адресная инвестиционная программа. URL: <https://faip.economy.gov.ru/cgi/uis/faip.cgi/G1/faip/2023?yover=2022>

<sup>12</sup> Постановление Правительства РФ от 10.03.2022 № 337 «Об утверждении перечня отраслей, в которых осуществляет деятельность заемщик, указанный в части 1 статьи 7 Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части особенностей изменения условий кредитного договора, договора займа» и о признании утратившими силу отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации». URL: <https://base.garant.ru/403688082/?ysclid=liejr25uu3614420534>



Таблица 8 / Table 8

Распределение организаций по оценке факторов, ограничивающих инвестиционную деятельность в 2022 г. (в % от общего числа организаций) / Distribution of organisations according to their assessment of factors limiting investment activity in 2022 (in % of the total number of organisations)

Фактор, ограничивающий инвестиционную деятельность / Factor limiting investment activity	% от общего числа организаций
Экономическая ситуация на мировом рынке	60
Сложный механизм получения кредитов для реализации инвестиционных проектов	50
Курсовая политика в стране	53
Высокий процент коммерческого кредита	62
Инвестиционные риски	65
Недостаток собственных финансовых средств	63
Высокий уровень инфляции	71
Экономическая ситуация в стране	74

Источник / Source: составлено авторами на основе данных Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru> / compiled by the authors on the basis of Rosstat data. URL: <https://rosstat.gov.ru>

роста экономики необходимо увеличение внутреннего спроса — потребительского и инвестиционного<sup>13</sup>.

### АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ

Росстатом по состоянию на 10 октября 2022 г. в 85 субъектах Российской Федерации было проведено выборочное обследование инвестиционной активности организаций, осуществляющих деятельность по добыче полезных ископаемых, обеспечению электрической энергией, газом и паром, кондиционированию воздуха, водоснабжению, водоотведению, сбору и утилизации отходов и ликвидации загрязнений, а также предприятий обрабатывающей промышленности<sup>14</sup>. В нем приняли участие 23,6 тыс. организаций, из них 9,0 тыс. — не относящихся к субъектам малого предпринимательства и 14,6 тыс. — малых предприятий. По результатам проведенного обследования было определено, что в 2022 г. инвестиционную деятельность осуществляли 95% организаций, не относящихся к субъектам малого предпринимательства, и 47% — малых предприятий. При оценке использования инвести-

ций в основной капитал 40% респондентов указало, что этот уровень был выше, чем в предыдущем году, а 28% — что ниже. Баланс — разность долей респондентов, отметивших использование инвестиций в основной капитал выше и ниже уровня предыдущего года — составил +12%. Также подчеркнем, что, согласно данным опроса, 74% руководителей организаций ожидали в 2022 г. увеличения инвестиционной активности либо сохранения ее на прежнем уровне; 12% — предполагали снижение объемов инвестиций в основной капитал; 14% — затруднились с ответом.

Управление инвестиционным процессом также направлено на определение и анализ факторов, ограничивающих инвестиционную деятельность (табл. 8).

К таковым 74% предприятий отнесли внутреннюю экономическую ситуацию, 71% — высокий уровень инфляции, 65% — инвестиционные риски, 63% — недостаток собственных финансовых средств.

То есть неблагоприятная ситуация в стране и в мире приводит к неопределенности событий в будущем и, следовательно, инвестировать на долгосрочную перспективу становится рискованно. Поэтому первостепенной задачей управления инвестиционным процессом является стабилизация экономического положения в стране.

Важная для анализа информация содержится в данных об инвестициях по видам экономической деятельности (табл. 9).

<sup>13</sup> Капитальные инвестиции, процент ВВП. Классация стран. URL: <https://ru.theglobaleconomy.com/>

<sup>14</sup> Федеральная служба государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru>

Таблица 9 / Table 9

**Укрупненная структура инвестиций по видам экономической деятельности, в % от общего объема инвестиций / Breakdown of investment by economic activity, as a percentage of total investment**

Показатель / Indicator	2020	2021
Добыча полезных ископаемых	16,4	14,8
Транспортировка и хранение	15,9	16,5
Обрабатывающие производства	14,7	14,8
Операции с недвижимым имуществом	13,2	16,8

Источник / Source: составлено авторами на основе данных Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/> / compiled by the authors on the basis of Rosstat data. URL: <https://rosstat.gov.ru/>

Исходя из приведенной в ней информации, четыре вида экономической деятельности в общем объеме инвестиций в 2020 г. занимали 60,2%, в 2021 г. — 62,9%. Можно отметить существенный рост инвестиций в операции с недвижимым имуществом — на 3,6%. Самая значительная доля инвестиций в основной капитал по итогам 2020 г. фиксировалась в добыче полезных ископаемых — 16,4%, однако в 2021 г. этот показатель снизился на 1,6%. Что касается обрабатывающих производств, то их удельный вес незначительно вырос — с 14,7% в 2020 г. до 14,8% в 2021 г. По данным Росстата, инвестиционная активность в первые девять месяцев 2022 г. была распределена по отраслям очень неравномерно. Так, инвестиции в основной капитал в добыче полезных ископаемых выросли по сравнению с аналогичным периодом 2021 г. на 10,6% и составляют пятую часть их общего объема по стране (в том числе 12,9% только на нефть и газ); в транспорте и хранении (это еще одна пятая часть от всех инвестиций) — увеличились на 11,1%. Отметим также отрасли, которые занимают незначительную долю в структуре инвестиций: строительство (3,3% от общего объема), торговля (3,1%), сельское хозяйство (3,4%), телекоммуникаций (2% от общего объема).

Для оценки результатов инвестиционной деятельности Росстат использует показатели валового накопления (которые включают накопление основного капитала, изменение запасов материальных оборотных средств и чистое приобретение); валовое накопление основного капитала (приобретение за вычетом выбытия новых и существующих основных фондов); затраты на крупные улучшения произведенных материальных активов; затраты на улучшение непроизведенных материальных активов; расходы

в связи с передачей права собственности, ввод в действие основных фондов, зданий и производственных мощностей, жилья и объектов социально-культурного назначения, использование государственных капитальных вложений (табл. 10).

Анализ приведенных данных показывает рост основных показателей, характеризующих результаты инвестиционной деятельности в 2020–2022 гг. [11].

Валовое накопление в 2022 г. по сравнению с 2020 г. повысилось на 2,2 трлн руб. (или на 8,6%), валовое накопление основного капитала — соответственно на 2,1 трлн руб. (или на 9,2%). Также выросла доля валового накопления основного капитала в ВВП — с 21,8% в 2020 г. до 22,3% в 2022 г. Ввод в действие основных фондов в 2021 г. по сравнению с 2020 г. увеличился на 25%, а коэффициент обновления составил 4%.

Функция управления инвестиционной деятельностью включает прогнозирование объемов инвестиций. Согласно прогнозу Минэкономразвития от сентября 2022 г. на 2023 г. в результате уменьшения спроса ожидается сокращение инвестиций в основной капитал на 1%<sup>15</sup>. Опрос, проведенный ЦБ, показал более оптимистичные результаты: по оценкам бизнеса, в 2023 г. инвестиции сохранятся на уровне текущего года, несмотря на рост неопределенности и торговые ограничения<sup>16</sup>. Треть предприятий со-

<sup>15</sup> Минэкономразвития Федеральная инвестпрограмма на 2022–2024 годы. URL: <https://rg.ru/2021/12/08/minekonomrazvitiia-utverdilo-federalnuiu-investprogrammuna-2022-2024-gody.html>

<sup>16</sup> Методологический комментарий к Обзору центрального банка, Обзору кредитных организаций, Обзор банковской системы Банк России. капита2023. URL: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/dkfs/Methodological\\_commentary\\_1;](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/Methodological_commentary_1;)

Таблица 10 / Table 10

Основные показатели, характеризующие результаты инвестиционной деятельности /  
Key indicators characterising the results of investment activities

Показатель / Indicator	2020	2021	2022
Валовое накопление, млрд руб. В % к предыдущему году	25 659,3 98,0	26 913,7 104,9	27 872,0 103,6
Валовое накопление основного капитала, млрд руб. В % к предыдущему году	23 272,5 95,7	24 156,8 103,8	25 412,9 105,2
Изменение запасов материальных оборотных средств, млрд руб. В % к предыдущему году	2386,8 134,4	2756,9 115,5	2459,1 89,2
Удельный вес валового накопления основного капитала к ВВП, в %	21,8	21,9	22,3
Ввод в действие основных фондов, млрд руб. В % к предыдущему году	18 521,6 89,3	23 151,2 125,0	- -
Коэффициент обновления основных фондов (в постоянных ценах), в %	3,4	4,0	-

Источник / Source: составлено авторами на основе данных Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru> / compiled by the authors on the basis of Rosstat data. URL: <https://rosstat.gov.ru>

общила об увеличении размера капитальных затрат в 2023 г. и 18% — о снижении; в 2023 г. инвестиционную деятельность планировали увеличить 26% опрошенных компаний.

## ВЫВОДЫ

Авторами исследования на основе официальных статистических данных Росстата, Банка России, Минфина и международных статистических организаций проведен анализ динамики макроэкономических показателей инвестиционной деятельности в России, рассмотрен состав показателей, характеризующих результаты реализации стратегии управления инвестиционным процессом.

Специалисты ЦБ РФ выделили факторы, которые привели в 2022 г. к росту инвестиционной активности в России, не характерному для кризисных периодов. На них необходимо обратить особое внимание при разработке стратегии управления развитием инвестиционных процессов. В первую очередь это реструктуризация бизнеса в связи с уходом иностран-

ных компаний, рост государственных инвестиций; активность в оборонной отрасли; поиск возможностей для освоения образовавшихся пустых мест в технологических цепочках.

Правительство РФ приняло ряд мер по стимулированию импортозамещения (Постановление Правительства от 31.03.2022 № 522<sup>17</sup>). Главная задача государственной политики в этом направлении — активизация всех ключевых сфер отечественного производства, что является основой ожидаемой положительной динамики инвестиций в предстоящий год. Процессы импортозамещения способны ускорить те отечественные производители, которые привлекают инвестиции в основной капитал. Государство заинтересовано в увеличении их объема [4].

<sup>17</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 31.03.2022 № 522 «О внесении изменений в Правила предоставления субсидии из федерального бюджета автономной некоммерческой организации «Агентство по технологическому развитию» на поддержку проектов, предусматривающих разработку конструкторской документации на комплектующие изделия, необходимые для отраслей промышленности». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202204040037?ysclid=lik0uz6nwk456004480>

Доклад о денежно-кредитной политике. Банк России. Выпуск № 1(41). 2023. URL: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/ddkp/longread\\_1\\_41/](https://cbr.ru/about_br/publ/ddkp/longread_1_41/)

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аганбегян А.Г. Предложения по социально-экономическому развитию в современной кризисной обстановке. *Экономическое возрождение России*. 2020;(2):33–44. DOI: 10.37930/1990–9780–2020–2–64–33–44
2. Богачев Ю.С., Абдикеев Н.М., Трифонов П.В. Формирование системы оценки достижения сбалансированного промышленного развития в Арктической зоне. *Учет. Анализ. Аудит*. 2022;9(5):76–93. DOI: 10.26794/2408–9303–2022–9–5–76–93
3. Пожитков Д., Раздерищенко И.Н. Инвестиционная деятельность современной России. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2021;(5–2):250–254. DOI: 10.24412/2500–1000–2021–5–2–250–254
4. Левченко К.А. Санкции — новый стимул для Российского импортозамещения. *Молодой ученый*. 2022;(42):309–311.
5. Шабина В.А. Анализ инвестиционной ситуации в России в 2020 году. *Молодой ученый*. 2021;(30):79–85.
6. Николаева И.А., Марченко Т.Е., Точилкин О.С. Инвестиции как источник экономического роста: аналитический доклад. М.: Ин-т стратегического анализа; 2019. 27 с. URL: [https://www.fbk.ru/upload/docs/Investments\\_report.pdf](https://www.fbk.ru/upload/docs/Investments_report.pdf)
7. Широков А.А. С инвестициями история запутана, как детектив. *Эксперт*. 2023;(15):72–86.
8. Лыткин С.О. Привлечение прямых иностранных инвестиций: проблемы и пути решений в условиях санкций. *Экономика, предпринимательство и право*. 2022;12(6):1841–1854. DOI: 10.18334/epp.12.6.114815
9. Григорьев К.В. Доступность источников финансирования для предприятий малого и среднего предпринимательства. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2022;(1):161–165.
10. Киселева Н.П., Третьякова О.Г. Статистическое исследование структуры финансового рынка России. М.: КноРус; 2021. 174 с.
11. Шалаева Л.В. Оценка влияния инвестиций в основной капитал на состояние основных фондов организаций Российской Федерации. *Креативная экономика*. 2022;16(10):3951–3968. DOI: 10.18334/ce.16.10.116364

## REFERENCES

1. Aganbegyan A.G. Suggestions on socioeconomic development in the context of the current crisis. *Ekonomicheskoe vrozozhdenie Rossii = The Economic Revival of Russia*. 2020;(2):33–44. (In Russ.). DOI: 10.37930/1990–9780–2020–2–64–33–44
2. Bogachev Yu.S., Abdikeev N.M., Trifonov P.V. System formation for assessing the achievement of balanced industrial development in the Arctic Zone. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting, Analysis. Auditing*. 2022;9(5):76–93. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408–9303–2022–9–5–76–93
3. Pozhitkov D., Razderishchenko I.N. Investment activities in modern Russia. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2021;(5–2):250–254. (In Russ.). DOI: 10.24412/2500–1000–2021–5–2–250–254
4. Levchenko K.A. Sanctions are a new incentive for Russian import substitution. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2022;(42):309–311. (In Russ.).
5. Shabina V.A. Analysis of the investment situation in Russia in 2020. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2021;(30):79–85. (In Russ.).
6. Nikolaeva I.A., Marchenko T.E., Tochilkin O.S. Investments as a source of economic growth: An analytical report. Moscow: Institute for Strategic Analysis; 2019. 27 p. URL: [https://www.fbk.ru/upload/docs/Investments\\_report.pdf](https://www.fbk.ru/upload/docs/Investments_report.pdf)
7. Shirokov A.A. With investments, the story is confusing, like a detective story. *Ekspert*. 2023;(15):72–86. (In Russ.).
8. Lytkin S. O. Attracting foreign direct investment: problems and solutions amidst sanctions. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2022;12(6):1841–1854. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.12.6.114815
9. Grigoriev K.V. Availability of finance sources for small and medium enterprises. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2022;(1):161–165. (In Russ.).



10. Kiseleva N.P., Tret'yakova O.G. Statistical study of the structure of the Russian financial market. Moscow: KnoRus; 2021. 174 p. (In Russ.).
11. Shalaeva L.V. Assessing the impact of investment in fixed capital on the fixed assets of Russian organizations. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2022;16(10):3951–3968. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.16.10.116364

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Виктор Николаевич Салин** — кандидат экономических наук, профессор, профессор департамента бизнес-аналитики, Финансовый университет, Москва, Россия  
**Victor N. Salin** — Cand. Sci. (Econ.), professor, professor of the Department of Business Intelligence, Financial University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-3124-3625>  
 Salvini@rambler.ru



**Оксана Юрьевна Ситникова** — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента бизнес-аналитики, Финансовый университет, Москва, Россия  
**Oksana Yu. Sitnikova** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Intelligence, Financial University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-2417-8220>  
 OSitnikova@fa.ru



**Ольга Георгиевна Третьякова** — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента бизнес-аналитики, Финансовый университет, Москва, Россия  
**Olga G. Tret'yakova** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Intelligence, Financial University, Moscow, Russia  
<http://orcid.org/0000-0001-7169-5629>  
 OTret'yakova@fa.ru



**Елена Петровна Шпаковская** — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента бизнес-аналитики, Финансовый университет, Москва, Россия  
**Elena P. Shpakovskaya** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Intelligence, Financial University, Moscow, Russia  
<http://orcid.org/0000-0002-5337-8029>  
 EShpakovskaya@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 10.04.2023; после рецензирования 12.05.2023; принята к публикации 06.06.2023.*

*The article was submitted on 10.04.2023; revised on 12.05.2023 and accepted for publication on 06.06.2023.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript*