

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.В.ЛОМОНОСОВА



Факультет
государственного
управления

270 МГУ
1755 2025



ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ISSN 2070-1381

ЭЛЕКТРОННЫЙ ВЕСТНИК

PUBLIC ADMINISTRATION
E-journal (Russia)

#101

2023



Учредитель:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова».

Издатель:

Факультет государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Главный редактор:

Никонов В.А. — доктор исторических наук, декан факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия.

Редакция:

Петрунин Ю.Ю. — заместитель главного редактора, доктор философских наук, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия;

Сухарева М.А. — ответственный секретарь, кандидат экономических наук, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия;

Федько М.В. — редактор, кандидат филологических наук, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия;

Ребрикова А.Г. — технический редактор, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия.

Редакционная коллегия:

Никонов В.А. — доктор исторических наук (МГУ, Москва, Россия);

Петрунин Ю.Ю. — доктор философских наук (МГУ, Москва, Россия);

Барабашев А.Г. — доктор философских наук (НИУ ВШЭ, Москва, Россия);

Воронов А.С. — доктор экономических наук (МГУ, Москва, Россия);

Григорьева Н.С. — доктор политических наук (МГУ, Москва, Россия);

Гулямов С.С. — доктор экономических наук (Агентство статистики, Ташкент, Узбекистан);

Гурский В.Л. — доктор экономических наук (Б ИП, Минск, Беларусь);

Кудина М.В. — доктор экономических наук (МГУ, Москва, Россия);

Леонтьева Л.С. — доктор экономических наук (МГУ, Москва, Россия);

Лившин А.Я. — доктор исторических наук (МГУ, Москва, Россия);

Нарбут Н.П. — доктор социологических наук (РУДН, Москва, Россия);

Певная М.В. — доктор социологических наук (МГУ, Москва, Россия);

Пушкарёва Г.В. — доктор политических наук (МГУ, Москва, Россия);

Селезнева А.В. — доктор политических наук (МГУ, Москва, Россия);

Смакотина Н.Л. — доктор социологических наук (МГУ, Москва, Россия);

Смолотская И.И. — доктор экономических наук (РЭУ, Москва, Россия);

Соловьев А.И. — доктор политических наук (МГУ, Москва, Россия);

Сухарева М.А. — кандидат экономических наук (МГУ, Москва, Россия);

Танрыверди М. — PhD (Стамбульский университет, Стамбул, Турция);

Тимофеев А.Ю. — доктор исторических наук (Институт новейшей истории, Белград, Сербия);

Федорова М.М. — доктор политических наук (Институт философии РАН, Москва, Россия);

Федько М.В. — кандидат филологических наук (МГУ, Москва, Россия);

Феррейра К. — PhD (Университет Кампинас, Кампинас, Бразилия);

Чжао Лили — доктор юридических наук (Шаньдунский университет науки и технологий, Цзинань, Китай);

Яковлева А.Ф. — кандидат политических наук (ИМЭМО РАН, Москва, Россия).

Журнал зарегистрирован в Роскомнадзоре как сетевое издание (свидетельство Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций Эл № 77-6880 от 10 апреля 2003 года и Эл № ФС77-56592 от 26 декабря 2013 года).

Международный стандартный серийный номер журнала **ISSN 2070-1381**.

Издание входит в систему РИНЦ на платформе eLIBRARY.ru (сублицензионный договор № 19-10/09 от 12 ноября 2009 года). Журнал входит в перечень изданий, публикации в которых учитываются Высшей аттестационной комиссией России (ВАК РФ) при защите диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук по экономике, социологии, и политологии (с 22 октября 2010 года).

Журнал выходит 6 раз в год. Все номера находятся в свободном доступе на сайте: <https://spajournal.ru>

Адрес редакции: 119992, Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4, каб. А-701. Тел.: +7 (495) 930-85-71.

E-mail: e-journal@spa.msu.ru

Founding Organization:

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education M.V. Lomonosov Moscow State University.

Publisher:

School of Public Administration Lomonosov Moscow State University.

Editor-in-chief:

Vyacheslav A. Nikonov — DSc (History), Dean of School of Public Administration, Moscow, Russia.

Editors:

Yury Y. Petrunin — Deputy editor-in-chief, DSc (Philosophy), School of Public Administration, Moscow, Russia;

Maria A. Sukhareva — Executive Secretary, PhD, School of Public Administration, Moscow, Russia.

Maria V. Fedko — Editor, PhD, School of Public Administration, Moscow, Russia.

Anastasia G. Rebrikova — Layout editor, School of Public Administration, Moscow, Russia.

Board of Editors:

Vyacheslav A. Nikonov — DSc (History), Dean of School of Public Administration (MSU, Moscow, Russia);

Yury Y. Petrunin — DSc (Philosophy) (MSU, Moscow, Russia);

Alexey G. Barabashev — DSc (Philosophy) (HSE, Moscow, Russia);

Natalia S. Grigorieva — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);

Saidakhror. S. Gulyamov — DSc (Economics) (Statistics Agency, Tashkent, Uzbekistan);

Vasiliy L. Gursky — DSc (Economics) (BIP, Minsk, Belarus);

Marianna V. Kudina — DSc (Economics) (MSU, Moscow, Russia);

Lidiya S. Leontieva — DSc (Economics) (MSU, Moscow, Russia);

Alexander Y. Livshin — DSc (History) (MSU, Moscow, Russia);

Nikolay P. Narbut — DSc (Sociological Sciences) (RUDN, Moscow, Russia);

Maria V. Pevnaya — DSc (Sociological Sciences) (MSU, Moscow, Russia);

Galina. V. Pushkareva — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);

Antonina. V. Selezneva — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);

Natalia V. Smakotina — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);

Irina I. Smotritskaya — DSc (Economics) (REU, Moscow, Russia);

Alexander I. Solovyev — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);

Maria A. Sukhareva — PhD (MSU, Moscow, Russia);

Mustafa Tanriverdi — PhD, (Istanbul University, Istanbul, Turkey);

Aleksey Yu. Timofeev — DSc (History) (Institute for Recent History, Belgrade, Serbia);

Aleksandr S. Voronov — DSc (Economics) (MSU, Moscow, Russia);

Maria V. Fedko — PhD (MSU, Moscow, Russia);

Maria M. Fedorova — DSc (Political Science) (Institute of Philosophy, RAS, Moscow, Russia);

Kelly de Souza Ferreira — PhD (PUC Campinas, Campinas, Brazil);

Alexandra F. Yakovleva — PhD (IMEMO RAS, Moscow, Russia);

Lili Zhao — DSc (Law) (Shandong University of Science and Technology, Jinan, China).

The journal is officially registered by the Federal Agency on Press and Mass Communications of the Russian Federation.

International serial number of the magazine is **ISSN 2070-1381**.

"E-journal. Public Administration (Russia)" is included into RISC (Russian Index of Scientific Citation) and a Higher Attestation Commission (VAK) list.

The journal is published 6 times a year. All issues are available on the website: <https://spajournal.ru>

Address: 119992, Moscow, Lomonosovskiy prospekt 27/4, room A-701. Telephone: + 7 (495) 930-85-71.

E-mail: e-journal@spa.msu.ru

Содержание

Экономические вопросы управления

Аркалов Дмитрий Павлович; Пьянкова Светлана Григорьевна

Система управленческого учета по аналитическим признакам в сфере физической культуры и спорта..... 7

Лapidус Лариса Владимировна; Гостилович Александр Олегович; Трофимов Иван Сергеевич

Управление качеством услуг байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов: оценка индексов NPS и CSI..... 27

Леванова Лидия Николаевна; Вавилина Алла Владимировна

Корпоративный контроль: стейкхолдерский подход..... 44

Сенотрусова Светлана Валентиновна; Сибирякова Яна Вадимовна

Оценка воздействия трансформации мировой экономики на динамику экономических показателей ведущих стран мира и России в начале XXI века..... 56

Проблемы управления: теория и практика

Осипов Владимир Сергеевич; Цыпин Александр Павлович

Эволюция научной парадигмы построения и статистического изучения исторических временных рядов 72

Трофимов Сергей Евгеньевич

Государственное регулирование комплексного освоения углеводородных ресурсов арктического и континентального шельфа России..... 85

Чернов Олег Александрович; Палкина Елена Сергеевна

Модернизация Системы проверки государств — членов ИМО для повышения эффективности деятельности морского транспорта 103

Социология управления

Лактаева Надежда Евгеньевна; Купцова Ирина Валентиновна

Перспективы использования концепции экономики счастья в оценке социально-экономического развития макрорегиона..... 120

Чжао Юньхуэй

Особенности социального управления в китайских компаниях..... 134

Правовые и политические аспекты управления

Ромашкина Альбина Бариевна

Управление цифровым пространством политических коммуникаций: актуальные вызовы 146

Региональная экономика

Сырцова Екатерина Александровна

Эффекты внедрения интеллектуальных транспортных систем в регионах России 159

Подготовка управленческих кадров

Воронов Александр Сергеевич; Еремин Александр Владимирович; Серебренников Сергей Сергеевич
Кадровый резерв образовательных организаций высшего образования и научных организаций: возможности формирования и управления на базе советов молодых ученых 170

Панова Екатерина Александровна
Влияние цифровизации на корпоративную кадровую политику 186

Петрунин Юрий Юрьевич; Сидоров Александр Валентинович; Соловьев Константин Анатольевич
Методологические задачи при подготовке учебника «История управленческой мысли» 205

Пугачев Василий Павлович; Батоврина Екатерина Викторовна; Бекоева Диана Дмитриевна; Зайцева Татьяна Вячеславовна; Нарожная Диана Анатольевна; Опарина Наталья Николаевна; Павлова Анастасия Евгеньевна; Панова Екатерина Александровна; Черняева Галина Владимировна
К юбилею кафедры управления персоналом: 25 лет подготовки лидеров 213

Contents

Economic issues in administration

Dmitry P. Arkalov; Svetlana G. Pyankova
Cost Management Based on Analytical Criteria in Sports 7

Larisa V. Lapidus; Aleksandr O. Gostilovich; Ivan S. Trofimov
Quality Management of Bikesharing and Kicksharing Digital Services: Evaluation of NPS and CSI Indices 27

Lidiya N. Levanova; Alla V. Vavilina
Corporate Control: Stakeholder Approach 44

Svetlana V. Senotrusova; Iana V. Sibiriakova
Assessment of World Economy Transformation Impact on Dynamics of Economic Indicators in the World's Leading Countries and Russia at the Beginning of the 21st Century 56

Administrative issues: theory and practice

Vladimir S. Osipov; Aleksandr P. Tsylin
Evolution of Scientific Paradigm for Construction and Statistical Study of Historical Time Series 72

Sergey E. Trofimov
State Regulation of Integrated Development of Hydrocarbon Resources of the Arctic and Continental Shelf of Russia 85

Oleg A. Chernov; Elena S. Palkina
Modernizing the IMO Member State Audit Scheme to Increase Efficiency of Maritime Transport 103

Management sociology

Nadezda E. Laktaeva; Irina V. Kuptsova

Prospects of Using Happiness Economics Concept in Assessing a Macroregion
Socio-Economic Development..... 120

Zhao Yunhui

Features of Social Management in Chinese Companies 134

Legal and political aspects of public administration

Albina B. Romashkina

Managing the Digital Space of Political Communications: Current Challenges 146

Regional economy

Ekaterina A. Syrtsova

Effects of Intelligent Transport Systems Deployment in Russian Regions 159

Administration personnel training

Aleksand S. Voronov; Aleksandr V. Eryomin; Sergey S. Serebrennikov

Personnel Reserve of Educational Organizations of Higher Education and Scientific Organizations:
Opportunities for Formation and Management on the Basis of Councils of Young Scientists..... 170

Ekaterina A. Panova

The Impact of Digitalization on Corporate Human Resources Policy 186

Yuriy Yu. Petrulin; Aleksandr V. Sidorov; Konstantin A. Solovyov

Methodological Tasks in Preparing Textbook "History of Management Thought" 205

**Vasiliy P. Pugachev; Ekaterina V. Batovrina; Diana D. Bekoeva; Tatiana V. Zaitseva; Diana A. Narozhnaia;
Natalia N. Oparina; Anastasia E. Pavlova ; Ekaterina A. Panova ; Galina V. Chernyaeva**

To Mark the Anniversary of the Department of Personnel Management:
25 Years of Training Leaders 213

Экономические вопросы управления
Economic issues in administration

УДК 332.02+338.2

DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-7-26

Система управленческого учета по аналитическим признакам в сфере физической культуры и спорта

Аркалов Дмитрий Павлович

Кандидат экономических наук, заместитель министра по физической культуре и спорту Удмуртской Республики,
SPIN-код РИНЦ: [3076-9350](#), ORCID: [0000-0002-2751-9836](#), lao48@yandex.ru

Министерство по физической культуре и спорту Удмуртской Республики, Ижевск, РФ.

Пьянкова Светлана Григорьевна

Доктор экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [9238-3053](#), ORCID: [0000-0002-7072-9871](#), silen_06@list.ru

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, РФ.

Аннотация

В процессе реализации финансово-хозяйственной деятельности учреждению важно вести управленческий учет затрат, помимо бухгалтерского учета, а учредителям таких учреждений — анализ по управляемой сфере или отрасли по принципу «затраты — выпуск» или «затраты — результат». Группировка затрат по определенным аналитическим признакам позволяет получать различные срезы экономической информации по нужным направлениям расходов, что дает возможность оперативно управлять финансово-хозяйственной деятельностью «в моменте». В настоящем исследовании описана система управленческого учета, реализованная в программном комплексе «Свод-СМАРТ», которая позволяет учитывать контекст произведенных затрат, вести контроль по составу затрат при выполнении государственных работ в рамках исполнения государственного (муниципального) задания. Описываемая система базируется на аналитических признаках, сгруппированных из различных систем учета, а также отражающих специфику рассматриваемой сферы — физической культуры и спорта. В свою очередь, формирование системы аналитических признаков с последующим ведением соответствующих информационных реестров, позволит ответить на вопрос о фактической и прогнозируемой стоимости развития экономических категорий в рассматриваемой сфере. В настоящем исследовании такой категорией являются виды спорта как составляющие элементы сферы физической культуры и спорта. В более детальной декомпозиции описанная в исследовании система позволяет ответить на вопрос о стоимости подготовки конкурентоспособных спортсменов, но оставляет открытым вопрос о ценности.

Ключевые слова

Управленческий учет, анализ затрат, управление затратами, затраты на виды спорта, стоимость развития вида спорта.

Для цитирования

Аркалов Д.П., Пьянкова С.Г. Система управленческого учета по аналитическим признакам в сфере физической культуры и спорта // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 7–26.
DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-7-26

Cost Management Based on Analytical Criteria in Sports

Dmitry P. Arkalov

PhD, Deputy Minister for Physical Culture and Sports of the Udmurt Republic, ORCID: [0000-0002-2751-9836](#), lao48@yandex.ru

Ministry for Physical Culture and Sports of the Udmurt Republic, Izhevsk, Russian Federation.

Svetlana G. Pyankova

DSc (Economics), Associate Professor, ORCID: [0000-0002-7072-9871](#), silen_06@list.ru

Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russian Federation.

Abstract

In the process of implementing financial and economic activities, it is important for an institution to maintain management accounting of costs, in addition to accounting, and for the founders of such institutions to conduct an analysis of the managed area or industry on the “input — output” or “input — result” principle. Grouping costs according to certain analytical criteria allows obtaining various slices of economic information in the desired areas of expenses, which allows quickly managing financial and economic activities «in the moment». This study describes a management accounting system implemented in the “Svod-SMART” software package, which allows taking into account the context of costs incurred and control the composition of costs when performing public works within the framework of a state (municipal) task. The described system is based on analytical features grouped from various accounting systems, as well as reflecting the specifics of the area under consideration — physical culture and sports. In turn, the formation of a system of analytical characteristics, with the subsequent maintenance of corresponding information registers, will make it possible to answer the question about the actual and projected cost of the development of economic categories in the area under consideration. In this study, such a category is sports as constituent element of the sphere of physical culture and sports. In a more detailed decomposition, the system described in the study allows answering the question of the cost of training competitive athletes, but leaves open the question of value.

Keywords

Management accounting, cost analysis, cost management, costs for sports, cost of developing a sport.

For citation

Arkalov D.P., Pyankova S.G. (2023) Cost Management Based on Analytical Criteria in Sports. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 7–26. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-7-26

Введение

Развитие сферы физической культуры и спорта (ФКиС) возможно оценить по множеству параметров и показателей, к которым можно отнести общее количество занимающихся по различным возрастам, категориям и статусам, количество физкультурных и спортивных мероприятий, развитие спортивной инфраструктуры и ее доступность, успешность выступлений на спортивных соревнованиях различного уровня, конкурентоспособность спортсменов и пр. Важным элементом развития является финансовое обеспечение сферы ФКиС и его своевременность. При этом если финансирование осуществляется в достаточном объеме, а достигаемые результаты не совпадают с ожидаемыми, то возникает вопрос эффективного использования денежных средств. В сфере ФКиС при финансировании из регионального бюджета вопрос результативности не может превалировать над эффективностью по принципу «цель оправдывает средства», поэтому вопросы к подходам при учете вкладываемых денежных средств и получаемым результатам актуальны, но в рамках государственных и муниципальных финансов единообразны, негибки и не учитывают отраслевую специфику. Анализ достигаемых результатов и вложенных средств является одной из составляющих управленческого учета и актуальным вопросом в части баланса между эффективностью использования имеющихся ресурсов и результативностью. Государственные услуги и работы, на основе которых формируется государственное (муниципальное) задание, в российской практике имеют свои нормативы затрат, которые охватывают все направления расходов, связанные с оказанием услуги или выполнением работы. Однако даже при нормировании затрат их распределение по направлениям при планировании и реализации финансово-хозяйственной деятельности не всегда может быть выдержано. Это зависит от многих факторов: какие здания и объекты находятся в оперативном управлении, каков их износ; от спроса на услуги; объема государственного (муниципального) задания; итогового объема финансирования с учетом коэффициентов выравнивания (при дефиците бюджетных средств) и т.д. Учреждения также вкладывают в свое развитие денежные средства, полученные за счет внебюджетных источников, при этом распределяя их на расходы, связанные в том числе с выполнением государственного (муниципального) задания. В настоящем исследовании описана система управленческого учета, позволяющая ответить на вопрос о стоимости подготовки конкурентоспособных спортсменов на региональном уровне. Используемые в системе гибкие подходы к маркировке различных затрат по аналитическим признакам, сформированным из различных систем учета, а также признаков, характерных только для сферы ФКиС, позволяют учитывать отраслевую специфику при планировании и анализе результатов.

Цель статьи — описать систему управленческого учета, позволяющую ответить на вопрос о стоимости подготовки конкурентоспособных спортсменов, стоимости видов спорта и сопряженных затратах, необходимых для развития видов спорта. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) сформировать аналитические признаки, позволяющие однозначно трактовать принадлежность затрат определенному направлению;
- 2) описать реестры для формирования информационных массивов на основе аналитических признаков, а также их взаимодействие между собой;
- 3) предложить технологическое решение, позволяющее обрабатывать формируемые массивы информации.

Материалы и методы

Конечными реализаторами государственной политики в сфере ФКиС являются государственные (муниципальные) спортивные учреждения. Как экономические агенты они направлены на формирование конечного продукта, который не подлежит передаче. В первую очередь вопрос стоимости оказания тех или иных государственных услуг или выполнения работ, учет затрат и в конечном итоге стоимость подготовки конкурентоспособных спортсменов в конкретных видах спорта являются актуальными для органов исполнительной власти в сфере ФКиС. Отмечается, что правильно выработанная учетная политика, система управления и экономического анализа, а также оптимально составленный план развития являются одними из важнейших элементов развития отраслей экономики в современных социально-экономических условиях [Ерошкина 2020]. При этом для осуществления финансово-хозяйственной деятельности и оказания услуг могут быть использованы как бюджетные, так и внебюджетные источники финансирования, что усложняет учет затрат [Курочкина 2007]. По мнению одних исследователей, в изучении проблем калькулирования себестоимости услуг в области ФКиС отмечается, что учреждения должны прежде всего руководствоваться определяющими нормативно-правовыми актами как федерального уровня, так и разработанными на региональном и муниципальных уровнях, при этом каждый субъект и муниципалитет имеют ряд своих особенностей. Сложность определения себестоимости услуг заключается в многопрофильной деятельности спортивных учреждений. В результате выбор метода распределения затрат бывает затруднителен [Фролова и др. 2020]. По мнению других исследователей, в современных условиях как никогда актуальным является внедрение принципов бережливого учета, который должен базироваться на соответствующем учетно-аналитическом обеспечении, системах управленческого учета, способных поддерживать новые производственные, сбытовые и маркетинговые решения [Смирнова, Несветайлов 2022]. Кроме того, отмечается, что обобщение затрат по экономическим элементам и статьям калькуляции является важнейшим фактором для учета, применяемого в российской практике ввиду наличия регламентирующих документов по бухгалтерскому учету. С другой стороны, управленческий учет позволяет сохранить целостность системы при изменении условий внешней среды [Усатова 2008].

В практике управления затратами изучение самой структуры затрат может осуществляться по элементам затрат и функциям затрат [Векшина 2020]. Интересным представляется подход, описывающий четыре этапа алгоритма формирования аналитического обеспечения управления затратами: установление признаков искажения статей затрат в разрезе функций; формирование набора аналитических процедур, позволяющих оценить степень влияния понесенных расходов организации на непрерывность деятельности компании; выполнение аналитических процедур; обобщение полученных результатов [Там же].

Управленческий учет затрат необходим не только органу управления или учредителю [Yuan, Tang 2023], но и учреждению для достижения и планирования экономических показателей на основе информации, полученной о фактических затратах, возникающих при оказании услуг или организации физкультурных и спортивных мероприятий, отклонениях этих затрат от установленных норм, стандартов и смет [Миклушевский и др. 2004]. Отмечается, что охват управленческого учета имеет широкий спектр, обеспечивающий всесторонний взгляд на деятельность учреждения изнутри с учетом факторов внешней среды, при этом система управленческого учета способна преобразовать данные о затратах в информацию, необходимую для принятия решений [Ольховая 2018].

В части оценки приоритетности финансирования представляет интерес исследование, построенное на оценке конкурентоспособности отдельных структурных подразделений, в основе которой лежит аддитивная модель. Предлагаемый авторами исследования подход, позволяет

перераспределять финансовые ресурсы на основе коэффициента конкурентоспособности [Шавандина и др. 2022]. В рамках применения управленческого подхода предлагаемая модель позволит при проведении периодических информационных срезов оперативно корректировать затраты именно для формирования конкурентоспособных спортсменов.

Для достижения результативности спортивных услуг необходимо их подкреплять систематическим участием в спортивных соревнованиях и учебно-тренировочных мероприятиях¹, что также прописано в федеральных стандартах спортивной подготовки по соответствующим видам спорта². По своей организационной сути учебно-тренировочные мероприятия, участие в спортивных соревнованиях, а также организация и проведение спортивных мероприятий являются проектами-событиями или комплексами мероприятий, которые продолжаются в течение ограниченного времени, имеют определенный бюджет, установленный нормами затрат, имеют определенную цель. Таким образом, вопрос управления затратами в государственном секторе сферы ФКиС возможно рассмотреть с точки зрения проектно-ориентированного подхода. Целесообразность применения такого подхода рассматривается при управлении социальными инвестициями и, в частности, спонсорскими проектами в спорте [Дмитриев 2019]. Одним из преимуществ управленческого учета является то, что, в отличие от бухгалтерского учета, он не привязан к периодам и отчетности и может быть скорректирован и обновлен в нужный момент [Congcong 2023]. Добиться этого возможно с помощью разработки системы определенных признаков, которыми можно промаркировать затраты.

В отличие от бюджетного или бухгалтерского учета, являющихся обязательными в государственном секторе экономики, управленческий учет не является обязательным, несмотря на то, что он более гибкий и может быть выстроен в зависимости от целей отраслевого органа управления, выбора предмета и объекта учета. Для получения информации, необходимой для прогнозирования и проведения аналитической работы, учитывая специфические особенности сферы ФКиС (как и любой другой сферы), необходимо вложить в концепцию системы управленческого учета следующие принципы:

- оперативность предоставления информации по затратам на предметы учета;
- полезность предоставляемой информации для принятия управленческих решений;
- гибкость, заключающуюся в приспособленности системы учета к отраслевой специфике и индивидуальным особенностям учреждений;
- прогнозирование затрат в части оптимизации результатов деятельности учреждений;
- управляемость по отклонениям;
- контролируемость принимаемых обязательств по аналитическим признакам. Под аналитическим признаком, или признаком, следует понимать достаточное условие для принадлежности затрат определенному направлению и однозначному толкованию;
- релевантность информации, заключающуюся в соответствии финансовой и нефинансовой информации.

При этом управленческий учет должен выполнять следующие задачи:

- формировать аналитическую информацию по направлениям затрат по видам деятельности для принятия управленческих решений;
- контролировать направления затрат;
- осуществлять кросс-контроль выполнения государственного задания учреждениями.

¹ Рубин В.С. Олимпийский и годичные циклы тренировки: теория и практика. М.: Советский спорт, 2009.

² Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 N 329-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 10.09.2023).

Соответствие описанным принципам и выполнение указанных задач позволяют ответить на вопрос о стоимости подготовки конкурентоспособных спортсменов и затратах на виды спорта, направленных на непосредственное развитие, а не на сопряженные процессы, связанные с операционной, административно-хозяйственной деятельностью, содержанием и эксплуатацией движимого и недвижимого имущества, которые также учитываются.

Самыми важными элементами для получения массива данных по затратам являются упомянутые аналитические признаки, смысловое содержание которых заключается в описании фактов хозяйственной жизни с разных сторон благодаря принадлежности к различным системам учета, реестрам и классификаторам. В настоящем исследовании признаки сформированы и описаны следующим образом.

Признак «Уровень бюджета» будет характеризовать уровень денежных средств: федеральный, региональный, муниципальный, внебюджетные доходы.

Признак «Источник» определяет источник дохода самих денежных средств или то, за счет чего получен доход. К таким источникам можно отнести следующее:

- 1) государственную услугу — источником взятия и оплаты обязательств являются денежные средства, полученные учреждением в рамках выполнения государственного задания по направлению государственных услуг;
- 2) государственные работы — источником взятия и оплаты обязательств являются денежные средства, полученные учреждением в рамках выполнения государственного задания по направлению государственных работ;
- 3) аренду — источником взятия и оплаты обязательств являются денежные средства, полученные от предоставления имущества в аренду;
- 4) платные услуги — источником взятия и оплаты обязательств являются денежные средства, полученные от оказания платных услуг учреждением;
- 5) возмещение затрат — источником взятия и оплаты обязательств являются денежные средства, полученные от возмещения затрат учреждению. Например, арендаторы возмещают учреждению-арендодателю расходы за коммунальные услуги;
- 6) прочие поступления — источником взятия и оплаты обязательств являются денежные средства, полученные из иных источников. Такими источниками, например, могут быть средства субсидии на иные цели, доходы от штрафов или пеней.

Признак «Вид издержек» характеризует постоянные затраты — издержки, которые не зависят от объемных показателей государственного задания, количества оказанных платных услуг и прочего (например, услуги охраны спортивного комплекса, дератизация, затраты на услуги связи и пр.), а также переменные затраты — издержки, которые зависят от объемных показателей государственного задания, количества оказанных платных услуг и прочего (например, приобретение спортивной экипировки, оплата проезда, питания, проживания для участия в спортивном мероприятии и пр.).

Признак «Вид затрат» определяет прямые (непосредственные) и общехозяйственные (операционные) затраты. В прямых затратах учитываются затраты, которые непосредственно связаны с оказанием услуги или выполнением работы, при этом их возможно однозначно отнести к конкретному виду спорта, и такие затраты не относятся к содержанию зданий или ведению операционной деятельности, даже если в учреждении культивируется только один вид спорта. Например, услуги клининга или охраны могут оказываться в течение года в целом по учреждению, поэтому они не относятся к непосредственным затратам. С другой стороны, такие же услуги могут быть оказаны в рамках организации и проведения спортивного мероприятия: услуги клининга —

для генеральной уборки до и после проведения мероприятия, а услуги охраны — для усиления безопасности при проведении мероприятия. В результате такие затраты возможно идентифицировать как непосредственные затраты на конкретное мероприятие по конкретному виду спорта, поэтому они относятся к непосредственным затратам. В общехозяйственных (операционных) затратах учитываются затраты, которые не связаны непосредственно с оказанием услуги или выполнением работы, и при этом их невозможно однозначно отнести к конкретному виду спорта, даже если в учреждении культивируется только один вид спорта. Затраты относятся в целом к содержанию объектов недвижимого имущества и обеспечению операционной деятельности.

Признак «Направление затрат» описан в Таблице 1 и характеризует направления затрат, которые используются в действующей практике расчета базовых нормативов затрат, а также бухгалтерском учете.

Признак «Объект затрат» является тем признаком, который характеризует специфические особенности каждой конкретной сферы. Для сферы ФКиС к таким объектам будет относиться следующее:

- 1) вид спорта — конкретный вид спорта в соответствии со [Всероссийским реестром видов спорта](#). Расходы по данному признаку возможно отнести к конкретному виду спорта в рамках выполнения государственного задания, проведения мероприятий, приобретения оборудования, экипировки и инвентаря или содержания имущества, например ремонт или обслуживание мишенных установок, которые используются конкретным видом спорта (пулевая стрельба, биатлон и др.), станка для подготовки лыж (лыжные гонки, биатлон) и пр.;
- 2) комплексное мероприятие — физкультурно-спортивные мероприятия, состоящие из нескольких видов спорта: фестивали, спартакиады;
- 3) Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ВФСК ГТО). По такому объекту учета отражаются расходы, связанные с реализацией комплекса ГТО;
- 4) операционные расходы — расходы, связанные с ведением операционной (процессной) деятельности учреждения. Например, закупка канцтоваров для заключения договоров, ведения кадрового учета, приобретение программного обеспечения и пр.;
- 5) общехозяйственные расходы — расходы, связанные с содержанием имущества, оплатой коммунальных расходов, ремонтом, обеспечением безопасности учреждения, соблюдением требований контрольно-надзорных органов и пр.;
- 6) спортивное оборудование и инвентарь — расходы, связанные с приобретением спортивного оборудования и инвентаря, которые используются несколькими видами спорта. Например, если в учреждении культивируется 3 вида спорта и для всех отделений оборудован один общий тренажерный зал. Стоит отметить, что к данному объекту учета также относится ремонт спортивного оборудования или инвентаря. Например, замена троса в тренажере, ремонт обшивки скамьи для жима штанги лежа и пр. Но при этом в случае если спортивное оборудование или инвентарь относится к конкретному виду спорта (закреплено за конкретным видом спорта в учреждении), то на такой расход выбирается конкретный вид спорта.

Как видно из описанных признаков, управленческий учет за счет гибкости их группировки позволяет учитывать контекст, в котором затраты были произведены. Что, в свою очередь, дает большие преимущества для адаптации и применения в конкретной сфере. С другой стороны, такая гибкость является отчасти недостатком, так как применение специфических признаков, характерных для одной сферы, может быть бесполезно для другой, в отличие от унифицированного бухгалтерского учета и бюджетного учета, которые не подразумевают наделение расходов такими признаками. В этих

системах ориентиром в классификации затрат являются план счетов, соотношение и соответствие видов расходов и классификатора операций сектора государственного управления, разделы и подразделы, целевые статьи, которые формируют коды бюджетной классификации.

Для примера рассмотрим группировку затрат по признакам «Вид издержек», «Вид затрат» и «Направление затрат».

Экономическая теория при определении издержек организации оперирует общими, постоянными и переменными издержками³. Расчет затрат выглядит следующим образом (1):

$$TC = FC + VC, \quad (1)$$

где TC — итоговые затраты (total costs); FC — фиксированные (постоянные) затраты (fixed costs); VC — переменные затраты (variable costs).

В государственном секторе в настоящее время применяется методика расчета нормативных затрат, которая разделяет их в пределах одного норматива на затраты, непосредственно связанные с оказанием государственной услуги, и затраты на общехозяйственные нужды⁴. В расширенном виде нормативные затраты на оказание услуг, в частности в отраслях образования (высшее), здравоохранения и физической культуры и спорта, рассчитываются в соответствии со следующей формулой (2)⁵:

$$N_i = (N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ1}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{МЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ1}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ИНЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СНИ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СОЦДИ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ2}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{УС}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ТУ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ2}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ПНЗ}}) * K_{\text{отр}} * K_{\text{тер}}. \quad (2)$$

Несмотря на абсолютно разное содержание, методику оказания и цели услуг в указанных отраслях, методики расчета в документах одинаковы и унифицированы.

Значения переменных норматива и примеры их отнесения к классификатору операций сектора государственного управления (КОСГУ), в соответствии с рекомендациями Министерства финансов России, представлены в Таблице 1.

³ Скоблякова И.В., Смирнов В.В., Родионова Е.М. и др. Экономическая теория: учебное пособие для высшего профессионального образования. Орел: ФГБОУ ВПО «Госуниверситет — УНПК», 2013.

⁴ Постановление правительства РФ от 26 июня 2015 г. № 640 «О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181991/ (дата обращения: 10.09.2023).

⁵ Приказ Министерства спорта РФ от 8 февраля 2019 г. № 83 «Об утверждении общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере физической культуры и спорта, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_327253/2ff7a8c72de3994f30496a0cbb1ddafdaddd518/ (дата обращения: 10.09.2023); Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 25 июня 2019 г. № МН-Пр-18/СК «Итоговые значения и величина составляющих базовых нормативов затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг по реализации образовательных программ высшего образования, отраслевые корректирующие коэффициенты и порядок их применения на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/72776186/> (дата обращения: 10.09.2023); Приказ Министерства здравоохранения РФ от 25 июня 2015 г. № 366н «Об утверждении Общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере здравоохранения, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183953/43f39058b411cd01ca0f3eb1b75362aa8420353e/ (дата обращения: 10.09.2023).

Таблица 1. Состав переменных базового норматива затрат⁶

Переменная	Значение переменной	КОСГУ (примеры)
1	2	3
$N^i_{\text{непосредств}}$ — затраты, непосредственно связанные с оказанием государственной услуги		
ОТ ₁	Затраты на оплату труда с начислениями на выплаты по оплате труда работников, непосредственно связанных с оказанием услуги	211, 213
МЗ	Затраты на приобретение материальных запасов и приобретение движимого имущества (основных средств и нематериальных активов)	310, 345, 346
РЕЗ ₁	Затраты на формирование резерва на полное восстановление состава объектов особо ценного движимого имущества	310
ИНЗ	Иные затраты	222, 226
$N^i_{\text{общ}}$ — затраты на общехозяйственные нужды		
КУ	Затраты на коммунальные услуги	223
СНИ	Затраты на содержание объектов недвижимого имущества	225
СОЦДИ	Затраты на содержание объектов особо ценного движимого имущества	225, 226, 344
РЕЗ ₂	Затраты на формирование резерва на полное восстановление состава объектов особо ценного движимого имущества	225, 226, 310
УС	Затраты на приобретение услуг связи	221
ТУ	Затраты на приобретение транспортных услуг	222
ОТ ₂	Затраты на оплату труда вспомогательных работников	211, 213
ПНЗ	Затраты на прочие общехозяйственные нужды	226, 344, 346, 349
К _{отр}	Отраслевой корректирующий коэффициент	—
К _{тер}	Территориальный корректирующий коэффициент	—

Проведя группировку затрат в рамках государственного подхода к расчету базовых нормативов затрат⁷ и подхода экономической теории к расчету себестоимости услуги или продукции, получим группировки переменных (Рисунок 1).

⁶ Источник: Таблица соответствия видов расходов классификации расходов бюджетов и статей (подстатей) классификации операций сектора государственного управления, применяемая в 2022 году // Минфин России [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=133553-tablitsa_sootvetstviya_vidov_raskhodov_klassifikatsii_raskhodov_byudzhetoj_i_statej_podstatej_klassifikatsii_operatsii_sektora_gosudarstvennogo_upravleniya_primenyaemaya_v_20/ (дата обращения: 10.09.2023).

⁷ Приказ Минспорта России от 08.02.2019 N 83 «Об утверждении общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере физической культуры и спорта, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением» (Зарегистрировано в Минюсте России 19.06.2019 N 54965) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_327253/22efc5dff81293f9ef9f652e60213c156c23897e/ (дата обращения: 10.09.2023); Итоговые значения и величина составляющих базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования, отраслевые корректирующие коэффициенты и порядок их применения на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов: приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 25 июня 2019 г. № МН-Пр-18/СК // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/72776186/> (дата обращения: 10.09.2023); Приказ Минздрава России от 25.06.2015 N 366н (ред. от 03.11.2021) «Об утверждении Общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере здравоохранения, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением» (Зарегистрировано в Минюсте России 28.07.2015 N 38228) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183953/43f39058b411cd01ca0f3eb1b75362aa8420353e/ (дата обращения: 10.09.2023).

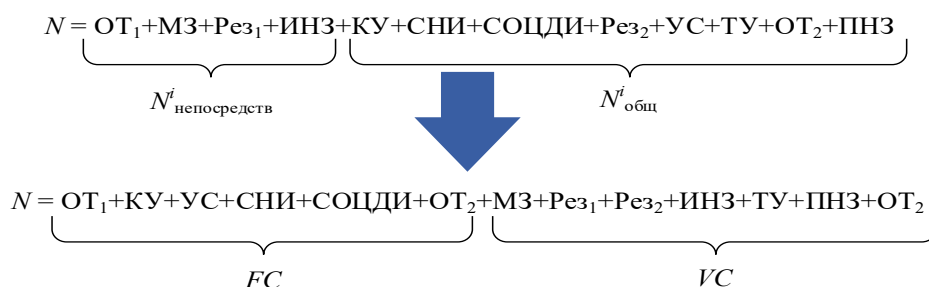


Рисунок 1. Группировка затрат по различным подходам⁸

На основе сопоставления подходов составим матрицу группировки расходов (Рисунок 2).

	$N^i_{\text{непосредств}}$	$N^i_{\text{общ}}$
FC – фиксированные (постоянные) затраты	1 $OT_1; OT_2$	2 $КУ; УС; СНИ; СОЦДИ; OT_2$
VC – переменные затраты	3 $MЗ; PEЗ_1; ИНЗ$	4 $PEЗ_2; ТУ; ПНЗ$

Рисунок 2. Матрица группировки расходов⁹

Данная матрица группировки затрат при ведении управленческого учета дает однозначные толкования при присвоении признаков соответствующим затратам.

При планировании финансово-хозяйственной деятельности учреждение, помимо непосредственного оказания самих услуг и выполнения работ в соответствии с государственным заданием, должно заботиться об имуществе и соблюдать требования санитарных норм и правил, требований пожарной безопасности и антитеррористической защищенности. Такие направления затрат, как закупка коммунальных услуг, услуг связи (телефония и интернет), услуги охраны, клининга и пр., планируются на год и более, и они относятся в целом к эксплуатации и жизнеобеспечению здания (спортивного объекта). В результате, несмотря на то, что затраты из квадрата 2 относятся к затратам на общехозяйственные нужды и не связаны напрямую с оказанием услуг, от них нельзя отказаться. В итоге при дефиците бюджетного финансирования затраты из квадратов 3 и 4 финансируются по остаточному принципу.

Описание результатов

В рамках реализации управленческого учета затрат расширен ряд признаков, которые позволяют классифицировать затраты дополнительно по параметрам, относящимся к бюджетному учету и контролю закупок. К бюджетному учету отнесены следующие признаки:

- 1) вид финансового обеспечения (код финансового обеспечения)¹⁰:

⁸ Составлено авторами.

⁹ Составлено авторами.

¹⁰ Приказ Минфина России от 21.12.2022 № 192н «О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 1 декабря 2010 г. № 157н «Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учета для органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и Инструкции по его применению» // Минфин России [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=301152-prikaz_minfina_rossii_ot_21.12.2022_192n_o_vnesenii_izmenenii_v_prikaz_ministerstva_finansov_rossiiskoi_federatsii_ot_1_dekabrya_2010_g._157n_ob_utverzhdenii_edinogo_plana_schetov_bukhgalterskogo_ucheta_dlya_organov_gosudarstvennoi_vlasti_gosudarstvennykh_organov_organov_mestnogo_samoupravleniya_organov_upravleniya_gosudarstvennymi_vnebyudzhethnymi_fondami_gosudarstvennykh_akademii_nauk_gosudarstvennykh_munitsipalnykh_uchrezhdenii_i_instruksii_po_ego_primeneniyu (дата обращения: 10.09.2023).

- КФО 1 — деятельность, осуществляемая за счет средств соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации (бюджетная деятельность);
- КФО 2 — приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения);
- КФО 3 — средства во временном распоряжении;
- КФО 4 — деятельность по выполнению государственного (муниципального) задания;
- КФО 5 — деятельность, осуществляемая за счет средств субсидии на иные цели;
- КФО 6 — деятельность, осуществляемая за счет средств субсидии на цели осуществления капитальных вложений;
- КФО 7 — деятельность, осуществляемая по обязательному медицинскому страхованию;
- КФО 8 — средства некоммерческих организаций на лицевых счетах в части операций с субсидиями на цели осуществления капитальных вложений и субсидиями на иные цели, учитываемые на отдельном лицевом счете;
- КФО 9 — средства некоммерческих организаций на отдельных лицевых счетах.

2) подраздел¹¹:

- 1101 Физическая культура;
- 1102 Массовый спорт;
- 1103 Спорт высших достижений;
- 1104 Прикладные научные исследования в области физической культуры и спорта;
- 1105 Другие вопросы в области физической культуры и спорта.

3) код целевой статьи;

4) код вида расходов (КВР);

5) КОСГУ;

6) дополнительная классификация (доп. класс);

7) реквизиты соглашения. Данный признак относится только к бюджетным средствам.

Присвоение конкретным затратам признаков бюджетного учета позволяет осуществлять контроль и учет расходов в рамках конкретных соглашений на субсидии, а также оперативно получать информацию о составе затрат и предметах закупок.

Признаки, относящиеся к контролю закупочной деятельности, позволяют управлять объемами закупок, которые совершаются различными способами. К таким признакам относятся:

- 1) закон, в рамках которого совершается закупка: 44-ФЗ или 223-ФЗ. Данный признак позволяет проводить анализ применения того или иного закона в рамках сферы ФКиС;
- 2) тип закупки: единственный поставщик, запрос котировок, электронный аукцион. Данный признак также позволяет проводить анализ применения различных способов закупок и контролировать количество и финансовые объемы закупок, проводимых конкурентным способом, а также помогает контролировать учреждениям объем закупок у единственного поставщика, объем которых не должен превышать пределы, установленные действующим законодательством¹²;

¹¹ Приказ Минфина России от 24.05.2022 N 82н (ред. от 01.06.2023) «О Порядке формирования и применения кодов бюджетной классификации Российской Федерации, их структуре и принципах назначения» (Зарегистрировано в Минюсте России 30.06.2022 N 69085) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_418512/ (дата обращения: 10.09.2023).

¹² Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 N 44-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 10.09.2023).

- 3) принадлежность к СМП (субъект малого предпринимательства). В соответствии со ст. 30 п. 1 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ, заказчики обязаны осуществлять закупки у субъектов малого предпринимательства, социально ориентированных некоммерческих организаций в объеме не менее 25% совокупного годового объема закупок, рассчитанного с учетом ч. 1.1 настоящей статьи¹³. Данный признак позволяет осуществлять контроль по предельному объему соответствующих закупок.

Дополнительно в рамках управленческого учета и ведения реестра расходов по признакам заполняются: предмет закупки, контрагент, предмет договора, реквизиты договора (№, дата), месяц, в котором договор заключен (данный признак необходим для формирования ежемесячных отчетов по закупкам в рамках регионального мониторинга), сумма взятых обязательств, а также реквизиты сметы (№, дата), которые, наряду с признаком «Объект затрат», необходимы для связи со второй частью системы управленческого учета.

При реализации управленческого учета описанные признаки формируют контекст и трансформируют данные о денежных затратах в массив информации.

Второй частью системы управленческого учета является реестр государственных работ, который содержит информацию о конкретных физкультурных и спортивных мероприятиях, проводимых при выполнении государственного задания. В отличие от реестра расходов, который ведется в разрезе фактов хозяйственной жизни, реестр учета государственных работ ведется в разрезе мероприятий и смет. В реестре расходов уникальным отличием одного факта хозяйственной жизни от другого является комбинация признаков «Контрагент» и «Реквизиты договора (№, дата)». В реестре учета государственных работ уникальными признаками являются «Реквизиты сметы (№, дата)», «№ ЕКП / КП Рег.». Помимо указанных признаков, в реестре учета государственных работ содержится следующее:

- наименование государственной работы. Данный признак соответствует государственным работам из базового (отраслевого) или регионального перечня государственных (муниципальных) услуг и работ;
- реестровый номер государственной работы. Данный признак также соответствует номерам из базового (отраслевого) или регионального перечня государственных (муниципальных) услуг и работ;
- наименование мероприятия. Наименование мероприятия указывается в соответствии с единым календарным планом, календарным планом региона или положением о проведении мероприятия;
- место проведения. Данный признак указывается в соответствии с положением о проведении мероприятия;
- возрастная группа, программа. Данный признак указывается в соответствии с положением о проведении мероприятия;
- дата начала. Данный признак указывается в соответствии с положением о проведении мероприятия;
- дата окончания. Данный признак указывается в соответствии с положением о проведении мероприятия;
- сумма план. Планируемая сумма отражает сумму при составлении сметы расходов до начала проведения мероприятия;
- сумма факт. Фактическая сумма отражает фактически понесенные затраты на основании исполненных обязательств;

¹³ Там же.

- вид спорта. Данный признак является одним из ключевых при взаимосвязи с реестром договоров;
- количество участников. Данный признак необходим для учета статистических показателей по количеству участников и дальнейшего анализа о средней стоимости одного участника в разрезе видов спорта.

Ведение данного реестра позволяет вести учет отклонений расходов при планировании и проведении соответствующих мероприятий. Например, экономию денежных средств, получившуюся после проведения одного мероприятия, можно направить на другое в рамках одной государственной работы. Данный реестр позволяет также вести контроль за соответствием проводимых мероприятий легитимности, количеству мероприятий по виду спорта, затратам в разрезе мероприятий по видам спорта и охвату участников. По своей сути данный реестр является информационным массивом.

На Рисунке 3 представлена связь двух описанных реестров при оперировании информационными массивами.

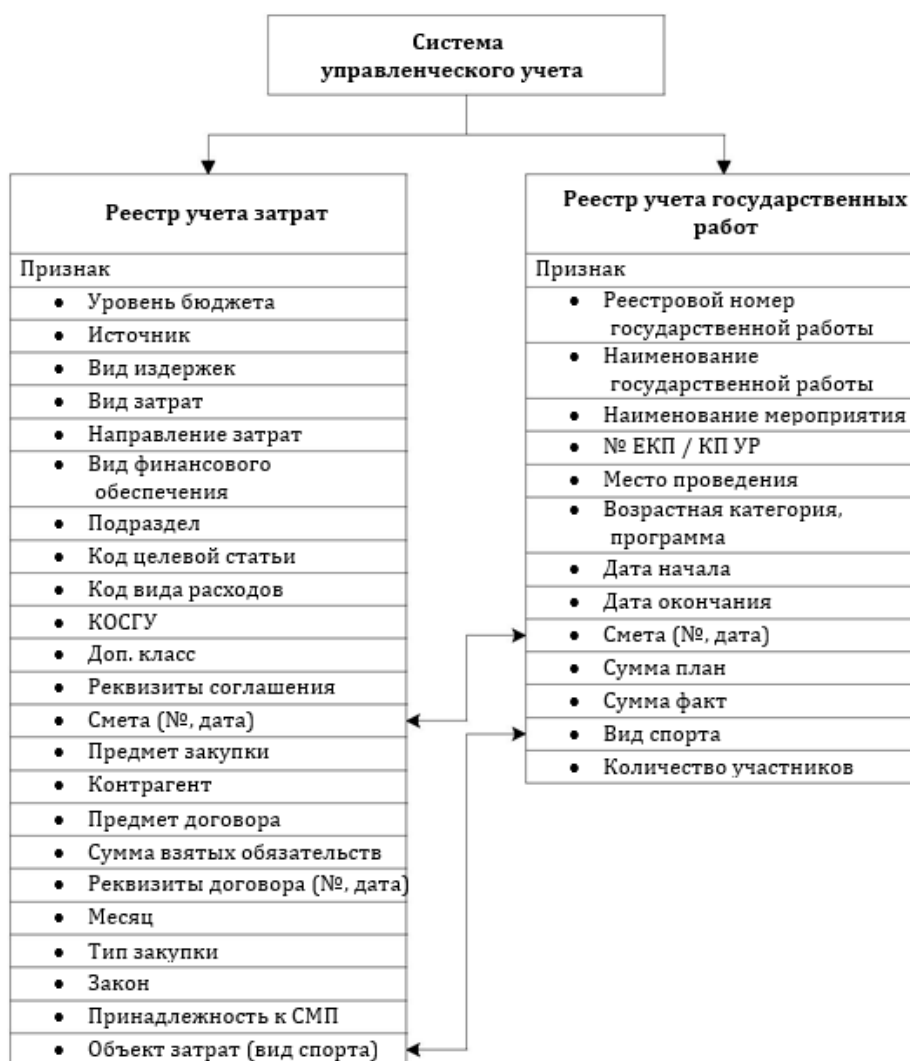


Рисунок 3. Взаимосвязь реестров¹⁴

При анализе данных информационных массивов возможно получить информацию о составе затрат каждой сметы, составе и объеме затрат на каждый вид спорта. Применяемые в реестрах признаки позволяют творчески подойти к аналитической работе.

¹⁴ Составлено авторами.

При всеобщей цифровизации всех отраслей народного хозяйства описанная система управленческого учета в сфере ФКиС может быть реализована в программном комплексе «Свод-СМАРТ»¹⁵. Данный программный комплекс, например, применяется в Удмуртской Республике. Помимо обязательной отчетности, установленной Министерством финансов России¹⁶ и имеющей утвержденные формы, которые не подлежат произвольному изменению, программный комплекс «Свод-СМАРТ» позволит администраторам системы создавать произвольные формы отчетности для выполнения возникающих задач, а также сбора информации для анализа. Непосредственными пользователями на нижнем уровне (уровне ввода информации) в сфере ФКиС являются государственные и муниципальные спортивные учреждения как непосредственные исполнители государственного или муниципального задания и субъекты, ведущие финансово-хозяйственную деятельность. На следующем уровне пользователем введенной информации является соответствующий главный распорядитель бюджетных средств, который может оперировать информацией о затратах по отрасли, проводить необходимый анализ, делать выводы и принимать управленческие решения.

Практика применения информационных технологий в государственном управлении, в частности в управлении бюджетным процессом, не нова и широко применяется [Тимашкова, Хальзова 2020; Шибанова 2023]. При проведении исследования в части использования цифровых технологий было выявлено, что происходит трансформация структуры затрат рабочего времени на выполнение аналитической работы, а также высвобождение рабочего времени для решения иных управленческих задач [Воронова, Векшина 2023].

В общей совокупности применяемых подходов и используемых цифровых технологий присвоения затратам определенных аналитических признаков, которые связаны между собой в едином смысловом контексте, описанная система управленческого учета формирует методологию, которая соединяет в себе различные системы учета и позволяет ответить на поставленные вопросы. В свою очередь, при использовании признаков и классификаций из различных систем учета формируется не просто информационный массив, а массив, содержащий метаданные. И, в зависимости от выбора объекта анализа, разные признаки могут служить описанием друг друга. При таком подходе в концепции Big Data процесс управления затратами способен оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям как внешней, так и внутренней среды [Dai, Vasarhelyi 2023]. А использование таких инструментов, как сводные таблицы и BI-системы, позволяет творчески оперировать данными, точно и избирательно извлекать нужную информацию¹⁷ [Ламонина, Смирнова 2022; Хагурова и др. 2020].

В ходе применения предлагаемой системы управленческого учета были сформированы массивы информации, которые позволили более обширно посмотреть на финансово-хозяйственную жизнь учреждений.

Пример применения описанной системы управленческого учета представлен выдержками из массива информации в виде таблиц ниже, которые описывают одни и те же затраты с разных позиций. В данном примере спортивные учреждения, которые непосредственно осуществляли финансово-хозяйственную деятельность и заполнили реестры, закодированы (Таблицы 2, 3, 4).

¹⁵ Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2016615317. Программный комплекс для формирования консолидированной бюджетной и произвольной отчетности (Свод-СМАРТ) версия 16.

¹⁶ Приказ Минфина РФ от 25 марта 2011 г. № 33н «Об утверждении Инструкции о порядке составления, представления годовой, квартальной бухгалтерской отчетности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12184447/> (дата обращения: 10.09.2023).

¹⁷ Берман Н.Д. Анализ данных. Сводные таблицы в MS EXCEL: учебное пособие. Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2022.

**Таблица 2. Описание затрат на виды спорта по спортивным учреждениям
через виды издержек¹⁸**

Учреждение / вид спорта	Переменные затраты	Постоянные затраты	Общий итог
Спортивная школа №1	1 508 184,80	73 840,00	1 582 024,80
Футбол	1 508 184,80	73 840,00	1 582 024,80
Спортивная школа №2	38 676 032,60	17 981 920,80	56 657 953,40
Биатлон	10 766 371,00	8 754 523,60	19 520 894,60
Общехозяйственные расходы	7 087 898,80	5 997 877,30	13 085 776,10
Операционные расходы	20 821 762,80	3 229 519,90	24 051 282,70
Спортивная школа №3	8 735 906,60	76 623 404,90	85 359 311,50
Дзюдо	579 787,00		579 787,00
Легкая атлетика	475 708,50		475 708,50
Лыжные гонки	495 040,00		495 040,00
Общехозяйственные расходы	1 533 386,30	76 623 404,90	78 156 791,20
Пулевая стрельба	763 459,80		763 459,80
Хоккей	4 888 525,00		4 888 525,00
Спортивная школа №5	730 927,80	470 046,70	1 200 974,50
Шахматы	730 927,80	470 046,70	1 200 974,50
Спортивная школа №4	2 545 049,90	1 600 547,30	4 145 597,20
Плавание	2 545 049,90	1 600 547,30	4 145 597,20
Общий итог	52 196 101,70	96 749 759,70	148 945 861,40

Таблица 3. Описание затрат на виды спорта через предмет закупок и виды издержек¹⁹

Названия строк	Переменные затраты	Постоянные затраты	Общий итог
Биатлон	10 766 371,00	8 754 523,60	19 520 894,60
Работы		831 320,80	831 320,80
Товары	8 660 640,30	5 414 162,80	14 074 803,10
Услуги	2 105 730,70	2 509 040,00	4 614 770,70
Дзюдо	579 787,00		579 787,00
Товары	76 184,00		76 184,00
Услуги	503 603,00		503 603,00
Легкая атлетика	475 708,50		475 708,50
Товары	73 950,00		73 950,00
Услуги	401 758,50		401 758,50
Лыжные гонки	495 040,00		495 040,00
Услуги	495 040,00		495 040,00
Общехозяйственные расходы	8 621 285,10	82 621 282,20	91 242 567,30
Работы	11 500,00	82 500,00	94 000,00
Товары	902 169,10	867 382,60	1 769 551,70
Услуги	7 707 616,00	81 671 399,60	89 379 015,60
Операционные расходы	20 821 762,80	3 229 519,90	24 051 282,70
Работы		17 150,00	17 150,00
Товары	20 030 118,60	1 643 309,80	21 673 428,40
Услуги	791 644,20	1 569 060,10	2 360 704,30
Плавание	2 545 049,90	1 600 547,30	4 145 597,20

¹⁸ Составлено авторами.

¹⁹ Составлено авторами.

Работы	1 194 055,90	36 965,60	1 231 021,50
Товары	1 274 446,50	106 547,00	1 380 993,50
Услуги	76 547,50	1 457 034,70	1 533 582,20
Пулевая стрельба	763 459,80		763 459,80
Товары	116 059,80		116 059,80
Услуги	647 400,00		647 400,00
Футбол	1 508 184,80	73 840,00	1 582 024,80
Работы		2 700,00	2 700,00
Товары	194 104,80	15 500,00	209 604,80
Услуги	1 314 080,00	55 640,00	1 369 720,00
Хоккей	4 888 525,00		4 888 525,00
Товары	4 888 525,00		4 888 525,00
Шахматы	730 927,80	470 046,70	1 200 974,50
Работы			
Товары	288 385,00	16 351,00	304 736,00
Услуги	442 542,80	453 695,70	896 238,50
Общий итог	52 196 101,70	96 749 759,70	148 945 861,40

Таблица 4. Описание затрат на виды спорта по источникам финансового обеспечения²⁰

Названия строк	КФО-2	КФО-4	КФО-5	Общий итог
Биатлон	1 345,40	7 723 058,50	11 796 490,70	19 520 894,60
Дзюдо		579 787,00		579 787,00
Легкая атлетика		475 708,50		475 708,50
Лыжные гонки		495 040,00		495 040,00
Общехозяйственные расходы	9 336 135,50	81 792 415,10	114 016,70	91 242 567,30
Операционные расходы	7 826 965,00	16 170 764,60	53 553,10	24 051 282,70
Плавание	1 173 771,00	1 894 390,20	1 077 436,00	4 145 597,20
Пулевая стрельба		763 459,80		763 459,80
Футбол	900 440,00	681 584,80		1 582 024,80
Хоккей	4 888 525,00			4 888 525,00
Шахматы	490 942,80	700 242,70	9 789,00	1 200 974,50
Общий итог	24 618 124,70	111 276 451,20	13 051 285,50	148 945 861,40

Из представленных таблиц видно, что общий итог затрат по отрасли в части представленного информационного среза равен 148 945 861,40 руб. Варианты формирования данной суммы рассмотрены с разных позиций и, в зависимости от интересов или задач аналитика, могут иметь различные пути и различное назначение. Представленные примеры позволяют объяснить суммы, затраченные на виды спорта, оценить их состав и пропорции, провести оценку целесообразности тех или иных затрат.

Для учредителя важным является наличие информации и средств для ее обработки в части оценки затраченных денежных средств на развитие видов спорта, содержание имущественного комплекса, укрепление материально-технической базы и т.д.

Второй составной частью описываемой системы управленческого учета является реестр государственных работ. Рассмотрим взаимосвязь двух реестров через описание состава затрат государственной работы (Таблица 5).

²⁰ Составлено авторами.

Таблица 5. Затраты на выполнение государственных работ в разрезе смет на вид спорта «лыжные гонки»²¹

Наименование государственной работы / Дата и № сметы	Итого на лыжные гонки, руб.
Обеспечение участия лиц, проходящих спортивную подготовку, в спортивных соревнованиях	61 680,30
17.04.2023, № 36	16 000,00
31.03.2023, № 35	45 680,30
Организация и проведение официальных спортивных мероприятий	224 568,35
05.06.2023, № 38	29 160,00
14.03.2023, № 34	89 060,35
15.02.2023, № 33	1 760,00
16.01.2023, № 31	25 592,00
16.01.2023, № 32	12 964,00
23.08.2023, № 310	38 760,00
26.04.2023, № 37	27 272,00
Организация мероприятий по подготовке спортивных сборных команд	307 047,50
03.07.2023, № 39	307 047,50
Общий итог	593 296,15

Для примера рассмотрим государственную работу «Организация мероприятий по подготовке спортивных сборных команд», затраты на выполнение которой были осуществлены по смете № 39 от 03.07.2023. Чтобы описать состав затрат данной работы, необходимо обратиться к реестру договоров, в котором затраты описываются в соответствии с их назначением и классификацией. Для этого в Таблице 6 представим выборку по смете № 39 в разрезе предмета договоров.

Таблица 6. Затраты на выполнение государственных работ в разрезе предмета договоров на вид спорта «лыжные гонки»²²

Состав затрат	Итог, руб.
03.07.2023, № 39	307 047,50
Проезд спортсменов	103 557,90
Проезд, проживание тренера	45 689,60
Суточные	1 800,00
Услуги проживания для спортсменов	156 000,00
Общий итог	307 047,50

Как видно из представленных таблиц, описанная в настоящем исследовании система управленческого учета позволяет вариативно оперировать информацией о затратах и получать информацию для принятия тех или иных решений. Реестр договоров позволяет анализировать контекст осуществляемых затрат, а реестр государственных работ — контекст содержания государственных работ, выполняемых в рамках государственного задания.

Обсуждение

По своей сути ведение управленческого учета в упрощенном виде сводится к ведению двух реестров: реестра затрат с присвоением им соответствующих признаков и реестра государственных работ. Важными факторами являются достоверность и непрерывность ведения реестров. С нашей точки зрения, ведение таких реестров и осуществление управленческого учета в целом по учреждениям и отрасли не стоит воспринимать как дополнительную нагрузку. В том или ином виде учреждения ведут учет по планированию и исполнению государственных работ, реестры договоров, ежемесячно считают количество и объемы закупок, а также производят расчеты для соблюдения

²¹ Составлено авторами.

²² Составлено авторами.

пропорций закупок у единственного поставщика и субъектов малого предпринимательства. На примере описанного управленческого учета с использованием аналитических признаков необходимые реестры и расчеты систематизированы и унифицированы для сферы ФКиС. Самое главное, что, помимо вспомогательной, но необходимой информации в части закупок, описанная система управленческого учета отвечает на вопрос «Сколько стоит тот или иной вид спорта?» в части поддержания его развития и фактической стоимости достигнутых результатов по факту свершения. Вполне может оказаться, что при значительных вложениях в сферу ФКиС большая часть расходов направляется на содержание и поддержание в оптимальном состоянии используемой спортивной инфраструктуры. Стоит отметить, что такие затраты включены в базовые нормативы и это является проблемой для расчета стоимости услуг не только в сфере ФКиС [Обухова, Богомазова 2023; Пьянкова, Аркалов 2022]. И, как следствие, на развитие самих видов спорта не хватает достаточного количества денежных средств, в итоге спортивные результаты начинают снижаться, что может быть не заметно в краткосрочной перспективе, но вполне ощутимо на интервале 3–5 лет и более.

Поставив во главу угла вид спорта, по истечению определенного периода можно сопоставить объем затрат с достигнутыми результатами. На основе информационных массивов возможно будет выявить тенденции и провести анализ того, как те или иные затраты влияют на развитие видов спорта. Стоит отметить, что точный анализ можно провести на основе большой выборки данных и оценить развитие видов спорта по разным параметрам, которые измеримы. К таким параметрам относятся количество проведенных спортивных соревнований и учебно-тренировочных мероприятий; численность занимающихся; количество спортсменов, принявших участие в спортивных мероприятиях; количественный и качественный состав материально-технической базы. Перечисленные параметры прогнозируемы и напрямую зависят от количества вложенных денежных средств, причем по некоторым видам спорта преобладать могут внебюджетные источники финансирования. Но, к сожалению, по объему вложенных средств и численным характеристикам описанных параметров нельзя спрогнозировать чемпиона, с их помощью можно создать благоприятные условия и увеличить выборку из общего числа занимающихся спортом. Поскольку конкурентоспособность спортсмена является его неотъемлемым качеством и это качество не может быть передано кому-либо, возникает вопрос стабильности высоких спортивных результатов. Одной из особенностей услуг в области ФКиС является участие самого получателя услуги в их реализации. Отмечается, что получатели услуг, непосредственно участвующие в реализации услуг, являются дополнительными ресурсами²³, однако, с нашей точки зрения, они являются основными ресурсами, так как в спорте раскрываются и совершенствуются именно их качества, как врожденные, так и приобретаемые во время получения спортивных услуг — спортивной тренировки.

По факту стоимость подготовки конкурентоспособного спортсмена-чемпиона возможно определить после достижения им соответствующих результатов. В данном случае не следует попадать в ловушку, называемую «Ошибкой хиндсайта», или суждением задним числом, заключающуюся в присвоении себе знания о результате после того, как он свершился [Thaler 2015, 32].

Система управленческого учета, как и любая другая система учета, в соответствии со своими целями и задачами способна ответить на вопрос о цене того или иного вида спорта как для отдельно взятого учреждения, так и для региона в целом. Однако она не способна, наряду с другими системами и способами учета, ответить на вопрос о ценности вида спорта, ценности спортсменов и их результатов, отдельных спортивных кумиров в целом для общества и для конкретного человека. В данном случае уместно принять во внимание заключение И. Адизеса, что, даже зная о любых затратах, можно не иметь представление о ценности, поскольку затраты определены, а ценность предположительна и субъективна [Adizes 2006].

²³ Восколович Н.А. Экономика платных услуг. М.: Юрайт, 2020.

Список литературы:

- Векшина А.А. Организация аналитического обеспечения управления затратами при проведении аудита непрерывности деятельности компании // Аудитор. 2020. Т. 6. № 6. С. 10–16. DOI: [10.12737/1998-0701-2020-10-16](https://doi.org/10.12737/1998-0701-2020-10-16)
- Воронова Е.Ю., Векшина А.А. Совершенствование организации анализа затрат в условиях цифровой среды // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 2. С. 141–149. DOI: [10.35854/1998-1627-2023-2-141-149](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-2-141-149)
- Дмитриев А.Г. Трехмерная модель диверсификации портфеля спонсорских проектов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 3–1. С. 433–440. DOI: [10.34670/AR.2019.89.3.047](https://doi.org/10.34670/AR.2019.89.3.047)
- Ерошкина С.Б. Взаимосвязь показателей развития сферы физической культуры и спорта с основными социально-экономическими показателями // Вестник спортивной науки. 2020. № 2. С. 64–71.
- Курочкина Л.П. Учет затрат и калькулирование себестоимости услуг в бюджетном учреждении // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2007. № 7(175). С. 17–23.
- Ламонина Л.В., Смирнова О.Б. Об использовании сводных таблиц в профессиональной деятельности // Научное и техническое обеспечение АПК, состояние и перспективы развития: Сборник VII Международной научно-практической конференции (Омск, 14 апреля 2022 года). Омск: Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина, 2022. С. 441–445.
- Миклушевский В.В., Прокошкин А.С., Баранов В.В. Управление затратами в образовательном учреждении на основе разработки автоматизированной системы управленческого учета // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2004. № 4(31). С. 100–104.
- Обухова О.В., Богомазова А.С. Общехозяйственные расходы при оказании государственных услуг в сфере здравоохранения в стационарных условиях // Финансовый журнал. 2023. Т. 15. № 2. С. 116–129. DOI: [10.31107/2075-1990-2023-2-116-129](https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-2-116-129)
- Ольховая Г.В. Управление затратами: проблемы соотношения с управленческим учетом и учетом затрат // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2018. № 4(62). С. 137–143.
- Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 24–41. DOI: [10.24412/2070-1381-2022-92-24-41](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-92-24-41)
- Смирнова Ю.В., Несветайлов В.Ф. Методические вопросы внедрения инструментов бережливого учета в практику управленческого учета российского бизнеса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 2. № 11(131). С. 179–188. DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2022.11.02.027](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.11.02.027)
- Тимашкова Т.Е., Хальзова А.Е. Роль IT в системе бюджетного управления и анализ проблем, сопутствующих процессу цифровизации данной системы // Российский экономический интернет-журнал. 2020. № 1. URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/709/709e3d8efa403318343930f798b19ac7.pdf>
- Усатова Л.В. Классификационные признаки градации базовой терминологии учетно-аналитической системы в рамках затрат, расходов, издержек // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 23(128). С. 60–67.
- Фролова О.А., Нечаева М.Л., Китаева Е.Н. Современное состояние проблемы учета затрат и калькулирования себестоимости услуг муниципальных автономных учреждений спорта // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 1(30). С. 157–160. DOI: [10.26140/anie-2020-0901-0038](https://doi.org/10.26140/anie-2020-0901-0038)
- Хагурова М.П., Чиназирова С.К., Водождокова З.А., Гишева С.Ш. Big Data как основная концепция создания BI-системы // The Scientific Heritage. 2020. Т. 7. № 54(54). С. 57–59.

Шавандина О.А., Коваленко Е.Ю., Тыдыкова Н.В. Совершенствование оценки конкурентоспособности структурных подразделений спортивной организации // Экономика. Профессия. Бизнес. 2022. № 3. С. 151–162. DOI: [10.14258/epb202249](https://doi.org/10.14258/epb202249)

Шибанова А.А. Единая информационная система «Электронный бюджет» как инструмент цифровизации бюджетных правоотношений // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 2(96). С. 321–323. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-2-321-323](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-2-321-323)

Adizes I. *Leading the Leaders. How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different from Yours*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2006.

Congcong M. Practice and Case Analysis of Enterprise Financial Accounting Transformation into Management Accounting // *International Business & Economics Studies*. 2023. Vol. 5. Is. 3. P. 189–197. DOI: [10.22158/ibes.v5n3p189](https://doi.org/10.22158/ibes.v5n3p189)

Dai J., Vasarhelyi M. Management Accounting 4.0: The Future of Management Accounting // *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2023. Vol. 20. Is. 1. P. 1–13. DOI: [10.2308/JETA-2023-009](https://doi.org/10.2308/JETA-2023-009)

Thaler R. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: WW Norton & Company, 2015.

Yuan X., Tang L. Discussion on the Integrated Development Path of Financial Accounting and Management Accounting // *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2023. Vol. 9. Is. 3. P. 180–184. DOI: [10.54097/fbem.v9i3.9651](https://doi.org/10.54097/fbem.v9i3.9651)

References:

Adizes I. (2006) *Leading the Leaders. How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different from Yours*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications.

Congcong M. (2023) Practice and Case Analysis of Enterprise Financial Accounting Transformation into Management Accounting. *International Business & Economics Studies*. Vol. 5. Is. 3. P. 189–197. DOI: [10.22158/ibes.v5n3p189](https://doi.org/10.22158/ibes.v5n3p189)

Dai J., Vasarhelyi M. (2023) Management Accounting 4.0: The Future of Management Accounting. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. Vol. 20. Is. 1. P. 1–13. DOI: [10.2308/JETA-2023-009](https://doi.org/10.2308/JETA-2023-009)

Dmitriev A.G. (2019) Three-Dimensional Model Diversification of the Portfolio Sponsorship Projects. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. Vol. 9. No. 3–1. P. 433–440. DOI: [10.34670/AR.2019.89.3.047](https://doi.org/10.34670/AR.2019.89.3.047)

Eroshkina S.B. (2020) Relationship of Development Indicators for Sphere of Physical Culture and Sports with the Basic Socio-Economic Indicators. *Vestnik sportivnoy nauki*. No. 2. P. 64–71.

Frolova O.A., Nechaeva M.L., Kitaeva E.N. (2020) The Current State of the Problem of Cost Accounting and Costing of Services of Municipal Autonomous Institutions of Sport. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravleniye*. Vol. 9. No. 1(30). P. 157–160. DOI: [10.26140/anie-2020-0901-0038](https://doi.org/10.26140/anie-2020-0901-0038)

Khagurova M.P., Chinazirova S.K., Vodozhdokova Z.A., Gisheva S.Sh. (2020). Big Data as a Basic Concept Creating BI Systems. *The Scientific Heritage*. Vol. 7. No. 54(54). P. 57–59.

Kurochkina L.P. (2007) Uchet zatrat i kal'kulirovanie sebestoimosti uslug v byudzhetnom uchrezhdenii [Cost accounting and calculation of the cost of services in a budgetary institution]. *Bukhgalterskiy uchet v byudzhetnykh i nekommercheskikh organizatsiyakh*. No. 7(175). P. 17–23.

Lamonina L.V., Smirnova O.B. (2022) About the Use of Summary Tables in Professional Activities. *Nauchnoye i tekhnicheskoye obespecheniye APK, sostoyaniye i perspektivy razvitiya: Sbornik VII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (Omsk, April 14, 2022). Omsk: Omskiy gosudarstvennyy agrarnyy universitet imeni P.A. Stolypina. P. 441–445.

Miklushevskiy V.V., Prokoshkin A.S., Baranov V.V. (2004) Upravleniye zatratami v obrazovatel'nom uchrezhdenii na osnove razrabotki avtomatizirovannoy sistemy upravlencheskogo ucheta [Cost management in an educational institution based on the development of an automated management accounting system]. *Imushchestvennyye otnosheniya v Rossiyskoy Federatsii*. No. 4(31). P. 100–104.

- Obukhova O.V., Bogomazova A.S. (2023) General Expenses in the Provision of Public Health Services in Hospitals. *Finansovyy zhurnal*. Vol. 15. No. 2. P. 116–129. DOI: [10.31107/2075-1990-2023-2-116-129](https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-2-116-129)
- Olkhovaya G.V. (2018). Cost Management: The Problem of Correlation with Management Accounting and Cost Accounting. *Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta*. No. 4(62). P. 137–143.
- Pyankova S.G., Arkalov D.P. (2022) Cost Management Methodology for Public Services and Infrastructure Maintenance. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 92. P. 24–41. DOI: [10.24412/2070-1381-2022-92-24-41](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-92-24-41)
- Shavandina O.A., Kovalenko E.Y., Tydykova N.V. (2022) Improving the Assessment of the Competitiveness of the Structural Units of a Sports Organisation. *Ekonomika. Professiya. Biznes*. No. 3. P. 151–162. DOI: [10.14258/epb202249](https://doi.org/10.14258/epb202249)
- Shibanova A.A. (2023) Unified Information System “Electronic Budget” As a Tool for Digitalization of Budgetary Legal Relations. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. No. 2(96). P. 321–323. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-2-321-323](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-2-321-323)
- Smirnova Yu.V., Nesvetailov V.F. (2022) Methodological Issues of the Introduction Lean Accounting Methods into the Management Accounting Practice of Russian Business. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. Vol. 2. No. 11(131). P. 179–188. DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2022.11.02.027](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.11.02.027)
- Thaler R. (2022) *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: WW Norton & Company.
- Timashkova T.E., Halzova A.E. (2020). The Role of It in the System of Budget Management and Analysis of the Problems within the Dual Process of Digitalization of This System. *Rossiyskiy ekonomicheskij internet-zhurnal*. No. 1. Available at: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/709/709e3d8efa403318343930f798b19ac7.pdf>
- Usatova L.V. (2008) Klassifikatsionnyye priznaki gradatsii bazovoy terminologii uchetno-analiticheskoy sistemy v ramkakh zatrat, raskhodov, izderzhhek. *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika*. No. 23(128). P. 60–67.
- Vekshina A.A. (2020) Organization of Analytical Support for Cost Management during the Audit of Business Continuity. *Auditor*. Vol. 6. No. 6. P. 10–16. DOI: [10.12737/1998-0701-2020-10-16](https://doi.org/10.12737/1998-0701-2020-10-16)
- Voronova E.YU., Vekshina A.A. (2023) Improving the Organization of Cost Analysis in a Digital Environment. *Ekonomika i upravlenie*. Vol. 29. No. 2. P. 141–149. DOI: [10.35854/1998-1627-2023-2-141-149](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-2-141-149)
- Yuan X., Tang L. (2023) Discussion on the Integrated Development Path of Financial Accounting and Management Accounting. *Frontiers in Business, Economics and Management*. Vol. 9. Is. 3. P. 180–184. DOI: [10.54097/fbem.v9i3.9651](https://doi.org/10.54097/fbem.v9i3.9651)

Дата поступления/Received: 19.09.2023

Управление качеством услуг байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов: оценка индексов NPS и CSI

Лапидус Лариса Владимировна

Доктор экономических наук, профессор, академик Российской академии естественных наук, заведующая Лабораторией прикладного отраслевого анализа, SPIN-код РИНЦ: [2574-5420](#), ORCID: [0000-0002-9099-6707](#), lvlapidus@econ.msu.ru

Экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Гостилевич Александр Олегович¹

Кандидат экономических наук, инженер Лаборатории прикладного отраслевого анализа, SPIN-код РИНЦ: [8130-0979](#), ORCID: [0000-0003-4146-6934](#), gostaleks@mail.ru

Экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Трофимов Иван Сергеевич

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [4163-8799](#), ORCID: [0000-0002-7338-4207](#), vomifortis@gmail.com

Экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Развитие цифровой экономики и инновационных технологий открыли беспрецедентные возможности решить проблему первой и последней мили в сфере городской мобильности. Совершив поездку в метро, автобусе или других видах общественного транспорта, горожанин вынужден идти пешком до места назначения. Для решения данной проблемы в крупных городах по всему миру стали появляться цифровые сервисы проката велосипедов (байкшеринг) и самокатов (кикшеринг), при этом развитие аккумуляторных батарей и мобильных цифровых технологий способствовали повышению доступности таких сервисов, что проявилось в росте их популярности и массовом проникновении в жизнь горожан. На данный рынок стали выходить все новые компании, и задача управления качеством услуг байкшеринговых и кикшеринговых сервисов была поставлена в число приоритетных как для бизнеса, так и для общества и государства. Цель исследования заключается в оценке индексов лояльности (NPS) и потребительской удовлетворенности (CSI) качеством услуг байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов. К методам исследования относятся: социологический опрос (228 респондентов из Москвы и Московской области, использующие байкшеринг и кикшеринг хотя бы раз в год); оценка уровня лояльности с помощью индекса потребительской лояльности (NPS); оценка уровня удовлетворенности пользователей с помощью индекса потребительской удовлетворенности (CSI). Результаты исследования показали, что пользователи достаточно лояльны (NPS = 11,84%) и удовлетворены (CSI = 71,04%) услугами сервисов байкшеринга и кикшеринга. Драйверами лояльности стали удобство, разнообразие выбора и полученные ощущения от поездки. Драйверами удовлетворенности стали доступность местоположения, техническое состояние транспортных средств и стоимость поездки. В меньшей степени пользователи удовлетворены возможностью покупки абонемента, страхованием поездки, весом велосипеда или самоката. Таким образом, несмотря на достаточно хороший уровень индексов лояльности и удовлетворенности горожан качеством цифровых сервисов байкшеринга и кикшеринга, выделяются зоны для дальнейшей проработки с целью совершенствования качества услуг данных сервисов. Операторам байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов следует обратить внимание на драйверы потребительской лояльности и удовлетворенности, на те детерминанты качества услуг, которыми пользователи удовлетворены в меньшей степени, особенно если уровень важности выше уровня удовлетворенности. Результаты исследования будут полезны государственным органам в части регулирования байкшеринга и кикшеринга с учетом основных драйверов лояльности и удовлетворенности пользователей. Полученные выводы и результаты могут лечь в основу дальнейших научных исследований в целях изучения динамики уровня качества услуг байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов, а также для уточнения и выявления новых детерминант качества, появляющихся в процессе эволюции самих сервисов.

Ключевые слова

Экономика совместного потребления, совместная мобильность, кикшеринг, байкшеринг, проблема первой и последней мили, индекс потребительской лояльности, индекс потребительской удовлетворенности, шеринг-сервисы.

Для цитирования

Лапидус Л.В., Гостилевич А.О., Трофимов И.С. Управление качеством услуг байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов: оценка индексов NPS и CSI // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 27–43. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-27-43

¹ Корреспондирующий автор.

Quality Management of Bikesharing and Kicksharing Digital Services: Evaluation of NPS and CSI Indices

Larisa V. Lapidus

DSc (Economics), Professor, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Head of the Laboratory of Applied Industry Analysis, ORCID: [0000-0002-9099-6707](https://orcid.org/0000-0002-9099-6707), lvlapidus@econ.msu.ru

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Aleksandr O. Gostilovich²

PhD, Engineer of the Laboratory of Applied Industry Analysis, ORCID: [0000-0003-4146-6934](https://orcid.org/0000-0003-4146-6934), gostaleks@mail.ru

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Ivan S. Trofimov

Postgraduate student, ORCID: [0000-0002-7338-4207](https://orcid.org/0000-0002-7338-4207), vomifortis@gmail.com

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The development of the digital economy and innovative technologies have opened up unprecedented opportunities to solve the problem of the first and last mile in the field of urban mobility. Having made a trip by metro, bus or other types of public transport, a citizen is forced to walk to his / her destination. To solve this problem, digital bicycle rental services (bikesharing) and kick scooters (kicksharing) began to appear in large cities around the world, while the development of batteries and mobile digital technologies contributed to increasing the availability of such services, which manifested itself in the growth of their popularity and mass penetration into the lives of citizens. More and more new companies began to enter this market, and the task of managing the quality of bikesharing and kicksharing services was put among the priorities for both business and society and the state. The aim of the study is to evaluate loyalty index (NPS) and consumer satisfaction (CSI) with the quality of bikesharing and kicksharing digital services. The research methods include: a sociological survey (228 respondents from Moscow and the Moscow region who use bikesharing and kicksharing at least once a year); assessment of the level of loyalty using the Consumer loyalty index (NPS); assessment of the level of user satisfaction using the consumer satisfaction index (CSI). The results of the study showed that users are quite loyal (NPS = 11.84%) and satisfied (CSI = 71.04%) with the services of bike sharing and kicksharing services. The drivers of loyalty were convenience, a variety of choices and the sensations received from the trip. The drivers of satisfaction were the availability of the location, the technical condition of the vehicles and the cost of the trip. To a lesser extent, users are satisfied with the possibility of buying a subscription, trip insurance, the weight of a bicycle or scooter. Thus, despite a fairly good level of loyalty indices and satisfaction of citizens with the quality of digital bike sharing and kicksharing services, zones are allocated for further study in order to improve the quality of these services. Operators of bikesharing and kicksharing digital services should pay attention to the drivers of consumer loyalty and satisfaction, to those determinants of the quality of services with which users are less satisfied, especially if the level of importance is higher than the level of satisfaction. The results of the study will be useful to state authorities in terms of regulating bike sharing and kicksharing, taking into account the main drivers of loyalty and user satisfaction. The conclusions and results obtained can form the basis for further scientific research in order to study the dynamics of the quality level of bikesharing and kicksharing digital services, as well as to clarify and identify new determinants of quality that appear in the evolution of the services themselves.

Keywords

Sharing economy, shared mobility, kicksharing, bikesharing, the problem of the first and last mile, consumer loyalty index, consumer satisfaction index, sharing services.

For citation

Lapidus L.V., Gostilovich A.O., Trofimov I.S. (2023) Quality Management of Bikesharing and Kicksharing Digital Services: Evaluation of NPS and CSI Indices. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 27–43. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-101-27-43](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-101-27-43)

Введение

Как и другие шеринг-сервисы, байкшеринг и кикшеринг направлены на решение проблемы первой и последней мили в городской транспортной системе [Лapidus, Лapidus 2018]. При этом именно качество предоставляемых услуг сервисами мобильности в наибольшей степени влияет на количество пользователей, возвращаемость и частоту поездок в целом [Лapidus, Лapidus 2017]. По данным Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы, в период с 2012 по 2021 гг. было совершено более 25 млн поездок на арендованных велосипедах (байкшеринг). В период 2018–2021 гг. число поездок на арендованных самокатах превысило 10 млн (кикшеринг)³. В текущем 2023 г. в Москве работает

² Corresponding author.

³ Шеринг — городской тренд последних лет // Московский транспорт [Электронный ресурс]. URL: https://transport.mos.ru/mostrans/all_news/108351 (дата обращения: 28.08.2023).

776 станций аренды для более чем 10 тыс. единиц механических и электрических велосипедов⁴. По прогнозам, объем рынка кикшеринга в России к 2025 г. достигнет 39,5 млрд руб., что будет соответствовать троекратному росту по сравнению с итогами 2022 г.⁵ Интерес к городским шеринг-сервисам мобильности проявляют разные компании, в том числе и крупные корпорации. Так, самым масштабным проектом в сегменте байкшеринга в Москве является «Велобайк» от ВТБ, в то же время стоит отметить, что в 2022 г. «МТС» инвестировал 740 млн руб. в цифровой сервис кикшеринга «Юрент»⁶.

Успешное функционирование таких сервисов микромобильности, как байкшеринг и кикшеринг, напрямую зависит от качества предоставляемых услуг [Хуе et al. 2022]. Это делает важным оценку уровня лояльности и потребительской удовлетворенности пользователей байкшеринга и кикшеринга. Результаты оценки позволяют не только количественно определить основные показатели качества услуг, но и выявить драйверы лояльности и удовлетворенности пользователей, а также барьеры для развития данных цифровых сервисов.

Цель исследования заключается в оценке качества услуг с помощью индексов лояльности (NPS) и потребительской удовлетворенности (CSI), а также в выработке предложений по совершенствованию качества соответствующих услуг. К задачам исследования относятся:

- выявление детерминант качества услуг байкшеринга и кикшеринга;
- оценка уровней потребительской лояльности к сервисам;
- оценка и сопоставление уровней важности детерминант качества и удовлетворенности сервисами байкшеринга и кикшеринга;
- выявление драйверов лояльности и удовлетворенности пользователей;
- разработка рекомендаций по совершенствованию качества услуг байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов.

В данной работе использовались общенаучные методы исследования: системный подход, методы анализа и синтеза, методы экспертных оценок, методы социологического исследования. Проводилось анкетирование отобранных случайным образом 228 респондентов, воспользовавшихся байкшерингом и кикшерингом для поездок по Москве и Московской области хотя бы один раз в течение года. Для оценки уровня лояльности применялся индекс лояльности (Net Promoter Score, NPS), для оценки уровня потребительской удовлетворенности — индекс потребительской удовлетворенности (Customer Satisfaction Index, CSI). Подход к расчету NPS и CSI был основан на методике расчета индексов данного типа с учетом специфики совокупности процессов, лежащих в основе производственного цикла оказания байкшеринговой и кикшеринговой услуг, а также с учетом взаимосвязей между ними.

Настоящая статья состоит из четырех частей. В теоретической части рассмотрена ретроспектива развития, виды и клиентский путь на байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисах. Далее определены детерминанты качества услуг, предоставляемых операторами данных цифровых сервисов. В разделе «Результаты исследования» продемонстрирован профиль респондентов, оценка индекса NPS, драйверы лояльности, оценка индекса CSI и драйверы

⁴ Велопрокат в Москве // Кр.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kp.ru/afisha/msk/obzory/moj-gorod/veloprokat-v-moskve> (дата обращения: 28.08.2023).

⁵ Рынок кикшеринга в России к 2025 году должен вырасти втрое // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/02/17/963338-rinok-kiksheringa-v-rossii-dolzhen-virasti-vtroe> (дата обращения: 28.08.2023).

⁶ МТС инвестировала 740 млн рублей в сервис краткосрочной аренды самокатов «Юрент» // МТС [Электронный ресурс]. URL: <https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshheniya-kompanii/novosti-mts-v-rossii-i-mire/2022-02-21/mts-investirovala-740-mln-rublej-vnbspservis-kratkosrochnoj-arendy-samokatov-laquoyurentaquo> (дата обращения: 28.08.2023).

удовлетворенности. В заключении представлены основные выводы и сформулированы рекомендации по совершенствованию качества услуг сервисов байкшеринга и кикшеринга.

Научная новизна данного исследования заключается в адаптации классических подходов к оценке лояльности и удовлетворенности потребителей для новых шеринговых сегментов транспортной отрасли: байкшеринга и кикшеринга. Результаты исследования представляют практическую значимость для решения проблемы городской мобильности и могут лечь в основу корректировки маркетинговых стратегий сервисов байкшеринга и кикшеринга в условиях растущей конкуренции, а также для создания умной устойчивой городской среды, в которой комфорт и уменьшение стресса являются одними из важнейших задач.

Статья подготовлена на базе исследования оценки качества услуг шеринг-сервисов, проведенного в рамках проекта «Шеринговые технологии как инструмент решения проблемы “первой и последней мили” в бесшовной транспортной системе», который был разработан в период с 2019 по 2020 год на программе Executive MBA МГУ имени М.В. Ломоносова группой исследователей, в которую входили: Д.А. Колков (конкурс «Лидеры России»), О.В. Скачков (конкурс «Лидеры России»), И.П. Щетинкин (конкурс «Лидеры России»), К.А. Берман (конкурс «Лидеры России»), А.В. Тесленко (конкурс «Лидеры России»), А.О. Гостилович. Руководитель проекта — доктор экономических наук, профессор Л.В. Лapidус. Полное исследование состоит из четырех частей:

- 1) Совершенствование качества услуг каршеринговых сервисов. Оценка лояльности и потребительской удовлетворенности [Лapidус, Гостилович 2023a].
- 2) Управление качеством шеринговых услуг: оценка уровней лояльности и потребительской удовлетворенности райдшерингом [Лapidус, Гостилович 2023b].
- 3) Управление качеством услуг байкшеринговых и кикшеринговых сервисов: оценка уровней лояльности (NPS) и потребительской удовлетворенности (CSI).
- 4) Драйверы лояльности и потребительской удовлетворенности шеринговыми сервисами на транспорте (каршеринг, райдшеринг, байкшеринг и кикшеринг).

В данной статье представлены результаты третьей части исследования.

Теоретические основы исследования

Природа, сущность, виды байкшеринга и кикшеринга

Байкшеринг — вид городского транспорта, предполагающий краткосрочную аренду механического или электрического велосипеда на цифровом сервисе с целью сокращения времени в пути или для прогулки по городу. Байкшеринг прошел четыре этапа развития. Первый проект по совместному использованию велосипедов White Bikes был реализован в Голландии в 1965 году. В Амстердаме было размещено 50 белых велосипедов, которые горожане могли свободно брать в аренду в любой точке города [Cohen, Kietzmann 2014]. Проект не оправдал надежд основателей, люди часто присваивали велосипеды себе или ломали их. Второй этап развития байкшеринга начался в Дании в 1991 г. после запуска специальных парковочных мест с замками для аренды велосипедов [Shaheen et al. 2010]. Однако проблема краж не была решена, так как пользователи оставались анонимными. С 1996 г. начали развиваться системы третьего поколения, которые предполагали идентификацию пользователей и усовершенствованные станции проката, в том числе с возможностями RFID-технологий [DeMaio 2009]. К четвертому этапу развития байкшеринга можно отнести свободную аренду велосипедов через мобильное приложение в определенных или любых

точках города. С 2014 г. в Китае начали активно появляться велосипеды таких сервисов, как Mobike и ofo, которые доступны к аренде с помощью QR-кода после регистрации в мобильном приложении⁷.

Кикшеринг — вид городского транспорта, предполагающий краткосрочную аренду механического и электрического самоката (преимущественно электрического) на цифровом сервисе с целью сокращения времени в пути или для прогулки по городу. Кикшеринг появился в США в 2017 году, в России — в 2018 году. На практике электросамокат можно взять в аренду либо со станции, либо в определенной зоне, отмеченной на карте в мобильном приложении. При этом необходимо дополнять городскую транспортную инфраструктуру выделенными зонами для поездок на электросамокатах, что можно сделать на основе данных о реальном потребительском поведении [Fistola et al. 2022]. Стоит отметить, что кикшеринг является конкурирующим видом транспорта для байкшеринга: исследования группы международных ученых на примере города Чикаго (США) показали, что количество поездок на арендованных велосипедах после введения в городе кикшеринга сократилось на 10,2% [Yang et al. 2021].

Клиентский путь аренды велосипедов и самокатов через цифровые сервисы

Можно выделить несколько видов байкшеринга и кикшеринга, которые существуют в городской среде по всему миру (Таблица 1).

Таблица 1. Виды байкшеринга и кикшеринга⁸

Вид	Клиентский путь	Пример
Станционный байкшеринг	Регистрация в мобильном приложении — получение логина и ПИНа по СМС — оплата доступа на сутки или месяц — поиск станции с велосипедами на карте в мобильном приложении — ввод логина и ПИНа на клавиатуре велосипеда — поездка — возврат велосипеда на любую станцию в городе со свободным местом.	«Велобайк» от ВТБ
Полусвободный байкшеринг	Регистрация в приложении — добавление банковской карты — поиск электровелосипеда в приложении — сканирование QR-кода на руле через приложение — подъем велосипеда и снятие его с подножки — поездка — возврат электровелосипеда в определенные зоны на карте по всему городу (без станций) — фото велосипеда.	Whoosh, «Юпент», SmartBike
Свободный байкшеринг	Регистрация в приложении — внесение залога — оплата за каждые 30 минут поездки — поиск велосипеда в приложении — сканирование QR-кода, который открывает электрический замок — поездка — велосипед можно оставить в любом месте, закрыв замок руками.	ofo, Mobike
Станционный кикшеринг	Регистрация в приложении — добавление банковской карты — поиск ближайшей станции — нажатие на кнопку в приложении для выбора самоката — сканирование QR-кода у понравившегося самоката — подготовка самоката (раскладывание самоката) — поездка — поиск станции для возврата — завершение поездки (установка самоката в станции до щелчка и складывание самоката).	Samocat Sharing
Полусвободный кикшеринг	Регистрация в приложении — добавление банковской карты — поиск электросамоката в приложении — сканирование QR-кода через приложение — подъем электросамоката и снятие его с подножки — поездка — возврат электросамоката в определенные зоны на карте по всему городку (без станций) — отправление фото самоката.	«Яндекс Go», Whoosh, Юпент
Свободный кикшеринг	Регистрация в приложении — добавление банковской карты — поиск электросамоката в приложении — сканирование QR-кода через приложение — подъем электросамоката и снятие его с подножки — поездка — завершение аренды в любом удобном месте — отправление фото самоката.	Bolt

Таким образом, клиентский путь аренды шеринговых велосипедов и самокатов на цифровых сервисах идентичен, однако в рамках одного города виды байкшеринга и кикшеринга могут отличаться, что зависит от инфраструктуры, предпочтений пользователей, стратегий развития и координации сервисов мобильности и других факторов [Shaheen et al. 2020]. В Москве и Московской области преобладают станционный байкшеринг и полусвободный кикшеринг, что обуславливает определенные особенности в структуре и результатах данного исследования.

⁷ Китайский байкшеринг на примере Mobike и ofo // Хабр [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/articles/404457/> (дата обращения: 28.08.2023).

⁸ Составлено авторами.

Детерминанты качества байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов

Управление качеством байкшеринговых и кикшеринговых сервисов имеет уникальные характеристики, связанные со спецификой моделей организации бизнес-процессов, включенных в производственный цикл оказания услуги. Каждый такой бизнес-процесс состоит из определенных подпроцессов, также влияющих на качество услуг. С учетом некоторых отличий в потребительском поведении пользователей цифровых сервисов байкшеринга и кикшеринга [Bieliński, Ważna 2020] в данной статье были выявлены и раскрыты единые детерминанты качества данного типа услуг, что обосновано с точки зрения потребительских сегментов, инфраструктуры, клиентского пути, правового регулирования и других аспектов⁹.

При этом определение критериев, по которым целесообразно производить оценку качества услуги байкшеринга и кикшеринга в целом, остается актуальной задачей для операторов в каждом конкретном регионе при выборе конкретной модели организации шерингового процесса оказания услуги. Для выявления детерминант качества байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов был проведен контент-анализ результатов исследований ученых и специалистов, изучающих данную предметную область (Таблица 2).

Таблица 2. Детерминанты качества байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов¹⁰

№	Детерминанты качества	Описание	Авторы
1	Доступность расположения прокатной станции	Удобство расположения и количество мест, в которых можно взять в аренду велосипеда / самоката. Сюда же входят точки на карте, в которых можно оставлять электросамокаты.	Ч. Хуанг, Ю-Я. Чанг [Huang, Chang 2019]
2	Техническое состояние велосипеда / самоката	Характеризует соответствие заявленным техническим характеристикам и требованиям безопасности.	К. Туро, П. Чех, Й. Тот [Turoń et al. 2019]
3	Стоимость аренды за 60 минут	Средняя стоимость аренды велосипеда / самоката на 60 минут, включая цену за старт.	М. Чен, Д. Ван, Ю. Сун, Э.О.Д. Уэйгуд, В. Янг [Chen et al. 2010]
4	Скорость оформления аренды	Возможность быстро взять в аренду транспортное средство и отказаться от него.	С. Линк, С. Штрассер, М. Хинтеррайтер [Link et al. 2020]
5	Простота интерфейса приложения	Удобство использования мобильного приложения для целей выбора, процесса аренды и завершения аренды.	А. Хеллбуйк ¹¹
6	Количество и доступность велопарковок в городе (около магазинов и пр.)	Удобство мест, где пользователь берет в аренду или сдает обратно велосипед / самокат.	Х. Фитт, А. Керл [Fitt, Curl 2020]
7	Количество свободных мест на прокатной станции	Доступность самих транспортных средств для шеринговой аренды. Возможность сдать их в ближайшем удобном месте.	Дж. Пьеригуд [Pieriegud, 2019]
8	Техническое обслуживание велосипеда / самоката	Состояние второстепенных технических функций, внешний вид и заряд батарей.	К. Туро, П. Чех, Й. Тот [Turoń et al. 2019]
9	Скидка на следующую поездку	Скидка на следующую поездку как фактор мотивации к продолжению использования сервиса.	М. Чен, Д. Ван, Ю. Сун, Э.О.Д. Уэйгуд, В. Янг [Chen et al. 2010]
10	Инфраструктура (велодорожки, подземные переходы)	Наличие в городе соответствующей инфраструктуры для передвижения на велосипедах и самокатах.	Ч. Хуанг, Ю-Я. Чанг [Huang, Chang 2019]
11	Техническая поддержка (Call-центр, чат-бот)	Возможность быстро связаться с технической поддержкой и качественно решить вопрос.	Дж. Пьеригуд [Pieriegud 2019]

⁹ Shaheen S., Cohen A. Shared Micromobility Policy Toolkit: Docked and Dockless Bike and Scooter Sharing // eScholarship [Электронный ресурс]. URL: <https://escholarship.org/content/qt00k897b5/qt00k897b5.pdf> (дата обращения: 28.08.2023).

¹⁰ Составлено авторами.

¹¹ Hellebuyck A. Investigating Dynamic Pricing to Solve the Fleet Rebalancing Problem in Bike Sharing Systems: Master's Dissertation. Universiteit Gent, 2019.

12	Стоимость абонемент	Цена подписки на сервис на длительный период времени.	А. Канале, Г. Тесорьер, Т. Кампизи [Canale et al. 2019]
13	Вес велосипеда / самоката	Удобство перемещения транспортного средства в условиях ограничений городской среды.	Ч. Хуанг, Ю-Я. Чанг [Huang, Chang, 2019]
14	Страховка на велосипед / поездку	Наличие страхования, стоимость услуги, условия страхования.	С. Шахин, А. Коэн, Н. Чан, А. Бансал [Shaheen et al. 2020]
15	Возможность покупки абонемента	Наличие возможности покупки абонемента, удобство процесса оформления и отмены.	А. Канале, Г. Тесорьер, Т. Кампизи [Canale et al. 2019]

В исследовании группы китайских ученых из университета Тунцзи (Шанхай) были выявлены схожие детерминанты качества услуг байкшеринга: чистота и техническое обслуживание; удобство использования велосипеда; городская среда; безопасность в поездке; доступность; уровень заряда; законы и нормативные акты; обслуживание; условия парковки; распространение информации; вмешательство правительства [Xin et al. 2018]. В работе было выявлено, что индекс удовлетворенности находится на среднем уровне; также сделан вывод о том, что наблюдается устойчивая взаимосвязь между частотой и продолжительностью использования байкшеринга и воспринимаемым качеством услуги, пять детерминант качества которой должны быть улучшены в первую очередь: городская среда; безопасность в поездке; вмешательство правительства; законы и нормативные акты; обслуживание [Ibid., 28].

Предложенные авторами настоящей статьи детерминанты качества (Таблица 2) легли в основу методики оценки уровня потребительской удовлетворенности пользователей цифровыми сервисами байкшеринга и кикшеринга в России. Настоящее исследование позволило также выявить те детерминанты, по которым уровень важности превышает уровень удовлетворенности и требует особого внимания со стороны операторов байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов. На основе данных показателей был рассчитан интегральный индекс потребительской удовлетворенности (CSI) качеством данных видов шеринговых услуг.

Методология исследования

В проведенном исследовании по оценке уровней потребительской лояльности и удовлетворенности шеринг-сервисами в сегменте байкшеринг и кикшеринг приняли участие 228 респондентов из Москвы и Московской области, пользующихся байкшерингом и кикшерингом хотя бы один раз в течение года. Респондентам предлагалось заполнить электронную анкету с вопросами по двум группам. Первая группа вопросов была направлена на оценку лояльности пользователей байкшеринга и кикшеринга и выявление причин, по которым они будут или не будут рекомендовать услуги байкшеринга и кикшеринга своим друзьям и знакомым; вторая группа вопросов связана с оценкой выявленных в теоретической части исследования детерминант качества сервисов байкшеринга и кикшеринга.

Для измерения уровня лояльности пользователей к сервисам байкшеринга и кикшеринга применялся индекс потребительской лояльности (NPS). Данный индекс был предложен Фредериком Райхельдом в 2003 году¹² и с тех пор широко используется в научных исследованиях. В данной работе NPS рассчитывался путем обработки и анализа полученных ответов на вопрос «Насколько вероятно, что вы будете рекомендовать услуги байкшеринга и кикшеринга своим друзьям, знакомым? Оцените по 10-балльной шкале: от 1 балла (точно не буду рекомендовать) до 10 баллов (обязательно буду рекомендовать) в соответствии с вашими ощущениями».

¹² Reichheld F.F. The One Number You Need to Grow // Harvard Business Review [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата обращения: 28.08.2023).

Все респонденты были разделены на три группы:

- 1) «промоутеры» — самые лояльные потребители услуг, готовые рекомендовать услуги байкшеринга и кикшеринга своим знакомым (поставили 9–10 баллов);
- 2) «нейтралы» — нейтральные (пассивные) потребители услуг, которых устраивает качество услуг байкшеринга и кикшеринга, но в целом они нелояльны к сервису (поставили 7–8 баллов);
- 3) «критики» — потребители услуг, которые не удовлетворены услугами байкшеринга и кикшеринга и нелояльны (поставили 1–6 баллов).

Индекс NPS равен разнице между долей «промоутеров» и «критиков» в общем числе респондентов и оценивается в диапазоне от минус 100% до плюс 100%. По мнению экспертов портала «СберБизнес», средний показатель NPS в нише онлайн-приложений оценивается в 4%¹³.

Наиболее популярной методикой оценки удовлетворенности пользователей различными сервисами является оценка CSI [Hill et al. 2003]. При этом стоит отметить, что существует большое разнообразие индексов, оценивающих удовлетворенность потребителей и опирающихся на разные методологии, сферу применения и другие специфические особенности [Eboli, Mazzulla 2009]. Для измерения уровня удовлетворенности пользователей сервисами байкшеринга и кикшеринга в данном исследовании применялся индекс потребительской удовлетворенности CSI.

Придерживаясь общепринятого фреймворка для расчета CSI [Hill et al. 2003, 15], авторы статьи использовали вспомогательные показатели «важность» (B_i) и «удовлетворенность» (Y_i) по детерминантам качества сервисов байкшеринга и кикшеринга, измеряемые на основе субъективного выбора респондента по шкале от 1 до 5 баллов. В итоге были рассчитаны индексы потребительской удовлетворенности (CSI_i) по каждому критерию качества $i = [1, 15]$ и интегральный индекс потребительской удовлетворенности (CSI_I), определяемый по формуле 1:

$$CSI_I = \frac{\sum_{i=1}^n B_i Y_i}{n} \times 100\%, \quad (1)$$

где CSI_I — интегральный индекс потребительской удовлетворенности; B_i — важность i -го критерия; Y_i — удовлетворенность по i -му критерию; n — количество критериев.

Дальнейшим шагом в расчетах явилась оценка максимального и минимального значения CSI_I . Расчет максимального значения производился при условии, что степень удовлетворенности по всем критериям равна 5, а минимального — при условии, что степень удовлетворенности равна 1. Таким образом, при перерасчете были выявлены следующие интервалы для ранжирования вариантов удовлетворенности респондентов, пользующихся байкшеринговыми и кикшеринговыми цифровыми сервисами:

- 85–100% — восхищенный пользователь;
- 70–85% — удовлетворенный пользователь;
- 40–70% — нейтральный пользователь;
- 20–40% — неудовлетворенный пользователь.

Соответствие CSI_I одному из перечисленных диапазонов характеризует удовлетворенность пользователей сервисами байкшеринга и кикшеринга.

¹³ Как рассчитать индекс лояльности клиентов и для чего он нужен // СберБизнес [Электронный ресурс]. URL: http://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/index-loyalnosti/ (дата обращения: 28.08.2023).

Результаты исследования

Профиль респондентов

По возрастному критерию респонденты разделились на следующие категории: 74% (преобладающая доля) относятся к возрастному диапазону от 20 до 35 лет (поколение Y), 14% — 19 лет и младше (поколение Z), 11% — к диапазону от 36 до 54 лет, и, наконец, самая малочисленная группа (1%) входит в возрастной диапазон 55–76 лет. По половому признаку большая часть респондентов — женщины (55%). По роду занятий представлены следующие категории респондентов: два наиболее многочисленных сегмента занимают учащиеся и студенты (49%) и наемные работники (32%); 14% относят себя к категории «руководитель, предприниматель», прочие занятия — 5%.

На вопрос о наличии водительского удостоверения большая часть респондентов (63%) ответила утвердительно. У 51% респондентов нет личного автомобиля, при этом 36% сообщили о наличии автомобиля в личном пользовании, а 12% респондентов — о том, что в силу отсутствия у них личного автомобиля иногда пользуются автомобилем родителей или знакомых. При этом только 1% респондентов не водит автомобиль.

Индекс потребительской лояльности (NPS)

Полученный в результате расчета индекс NPS положительный и составил 11,84%. Это отражает тот факт, что количество лояльных потребителей услуг байкшеринга и кикшеринга («промоутеры») больше количества пользователей, которые не удовлетворены услугами сервисов и которые нелояльны к ним («критики»).

В целях выявления причинно-следственных связей, определяющих желание или нежелание рекомендовать услуги байкшеринга и кикшеринга своим знакомым, а также для выяснения характеристик услуги, оказывающих влияние на лояльность пользователей, то есть драйверов лояльности (loyalty drivers), респондентам были заданы вопросы о причинах положительных или отрицательных рекомендаций сервисов байкшеринга и кикшеринга своим друзьям и знакомым. Выявленные драйверы лояльности представлены в Таблице 3.

Таблица 3. Драйверы лояльности¹⁴

Будут рекомендовать	Не будут рекомендовать
1. Удобно, комфортно, недорого (70%).	1. Не использую (64%).
2. Альтернатива общественному транспорту (17%).	2. Не для всех подходит (28%).
3. Приятно прокатиться по Москве (11%).	3. Достаточно дорого (8%).

Проведенные исследования показали, что главным драйвером лояльности является удобство, комфорт и недороговизна байкшеринга и кикшеринга, что в первую очередь связано с распространением электрического привода у велосипедов и самокатов. Например, один из самых популярных сервисов кикшеринга Whoosh предлагает взять в аренду самокаты с дальностью поездки порядка 30 км, с разрешенной скоростью до 25 км/ч. Было также выявлено, что клиентский путь всего процесса шеринговой аренды через мобильное приложение постоянно улучшается, чтобы достичь максимального удобства и легкости¹⁵. Пользователи сервисов байкшеринга и кикшеринга готовы рекомендовать их в качестве альтернативы общественному транспорту. В 2021 г. группа исследователей из университета Теннесси (США) на основе данных о 1,4 млн поездок на электронных самокатах в городе Нэшвилл (штат Теннесси, США) показала, что в будние дни число пассажиров автобусов снижается из-за кикшеринга, при этом в выходные дни пассажиры используют самокаты,

¹⁴ Составлено авторами на основе результатов собственного исследования. В круглых скобках указано значение доли респондентов, которые ответили тем или иным образом. В таблицу включены наиболее значимые ответы.

¹⁵ Какие самокаты в Whoosh // IT-DOC [Электронный ресурс]. URL: <https://it-doc.info/kakie-samokaty-v-whoosh/> (дата обращения: 17.08.2023).

чтобы добраться до автобуса и продолжить поездку на нем [Ziedan et al. 2021]. Все больше людей используют байкшеринг и кикшеринг в качестве транспорта для прогулки. В 2021 г. средняя поездка на арендованном велосипеде по городу составила 3 км, или 26 мин., а на самокате 4 км, или 27 мин.¹⁶

Главной причиной, по которой пользователи не будут рекомендовать байкшеринг и кикшеринг, является низкая персональная частота использования данных сервисов. Такие респонденты пробовали байкшеринг и кикшеринг, но использование сервисов не вошло в привычку. Если сравнивать аренду велосипедов (байкшеринг) или самокатов (кикшеринг) с арендой машин (каршеринг), то, по данным специалистов экспертного центра «Движение без опасности», в 2022 г. москвичи предпочли каршеринг другим видам городских шеринг-сервисов по критериям экономичности, удобства и мобильности, сезонности и безопасности, однако по критерию экологичности лидером стал байкшеринг¹⁷. Кроме того, байкшеринг и кикшеринг по объективным причинам могут использовать не все категории горожан. По данным ВЦИОМ, в России порядка 14% жителей не умеют кататься на велосипедах, а электросамокаты используют только 9% горожан, при этом, по мнению 81% респондентов, популярность электросамокатов напрямую влияет на рост числа ДТП¹⁸. На высокую стоимость услуги обратили внимание не так много респондентов, однако стоимость кикшеринга в Москве сравнима со стоимостью каршеринга, а эксперты отраслевого портала «Трушеринг» считают, что средняя стоимость поездки должна составлять менее 100 руб., чтобы потребители активно использовали кикшеринг для решения проблемы первой и последней мили¹⁹.

Индекс потребительской удовлетворенности (CSI)

Для расчета интегрального индекса потребительской удовлетворенности (CSI) использовались средние баллы по показателям «важность» (B_i) и «удовлетворенность» (Y_i) по каждой из выявленных 15 детерминант качества цифровых сервисов байкшеринга и кикшеринга. В первую очередь сервисам байкшеринга и кикшеринга следует направить усилия на улучшение по тем детерминантам, по которым наблюдается доминирование уровня важности над уровнем удовлетворенности — когда для пользователя сервиса фактор имеет более высокую значимость, чем то, как он оценивает свою удовлетворенность его состоянием (Рисунок 1).

¹⁶ Дептранс: за 8 лет пользователями шеринга было сделано 200 млн поездок в Москве // Трушеринг [Электронный ресурс]. URL: <https://truesharing.ru/news/28475/> (дата обращения: 17.09.2023).

¹⁷ Эксперты: байкшеринг экологичнее, но москвичи в 2022 году чаще арендовали машины // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/16839743> (дата обращения: 17.09.2023).

¹⁸ Тише едем — дальше будем? // ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/tishe-edem-dalshe-budem> (дата обращения: 17.09.2023).

¹⁹ Почему электросамокат стоит как каршеринг? Конкуренция, экономика и перспективы кикшеринга в Москве // VC.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/transport/177566-pochemu-elektrosamokat-stoit-kak-karshering-konkurenciya-ekonomika-i-perspektivy-kiksheringa-v-moskve> (дата обращения: 17.09.2023).

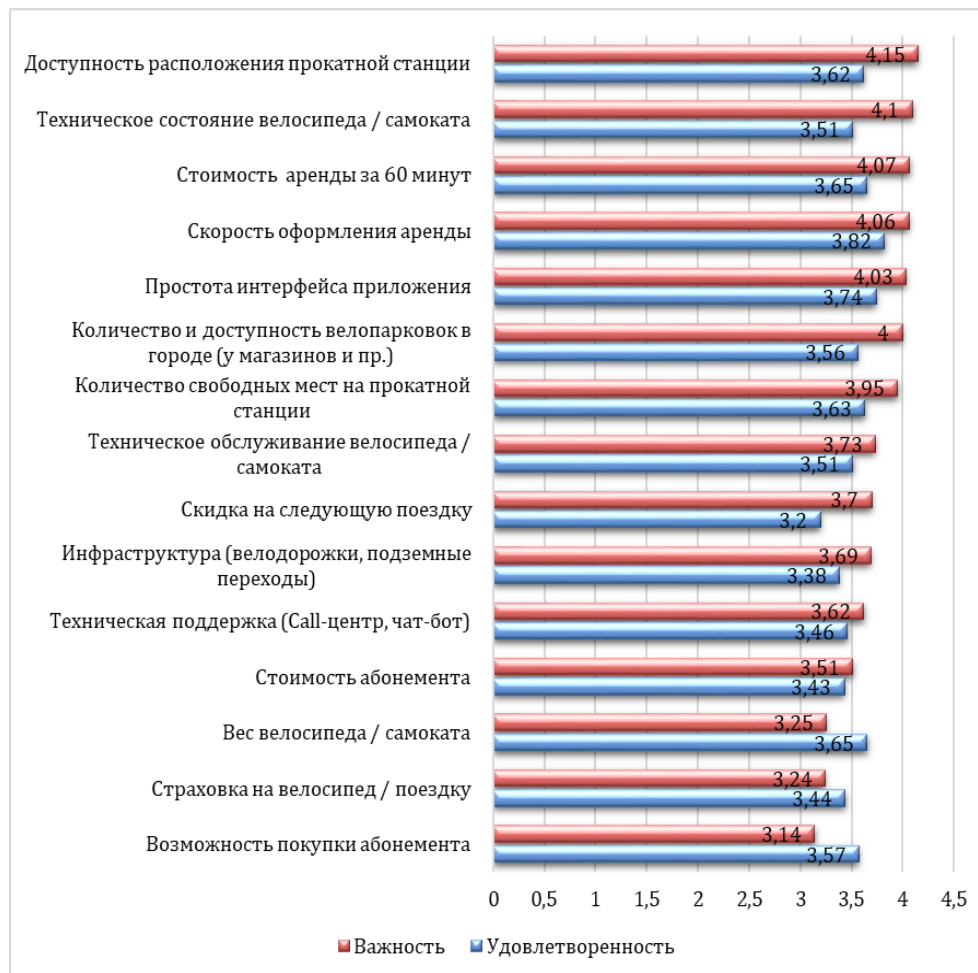


Рисунок 1. Сравнение детерминант качества сервисов байкшеринга и кикшеринга по важности и удовлетворенности²⁰

По результатам проведенного авторами статьи исследования самыми важными детерминантами качества для пользователей байкшеринга и кикшеринга являются доступность расположения прокатной станции, техническое состояние велосипеда/ самоката и стоимость аренды за 60 мин. При этом удовлетворенность соответствующими критериями значительно ниже показателей важности. В Москве в 2019 г. было 530 станций, а в 2023 г. уже зафиксировано порядка 700 точек проката велосипедов²¹. В 2019 г. число велопарковок, где можно оставить электросамокаты, выросло с 0,5 тыс. до более чем 6 тыс. в 2023 г.²² При этом техническому состоянию велосипедов и самокатов операторы сервисов уделяют особое внимание. Большинство сервисов используют дизайн, позволяющий складывать самокат; электрический привод, рассчитанный на дальность 25–30 км; литий-ионный аккумулятор, который обеспечивает высокую скорость перезарядки; надежную тормозную систему; колеса диаметром порядка 8–10 дюймов; популярные модели электросамокатов: Xiaomi Mi Electric Scooter, Ninebot by Segway ES2, Razor E300 Electric Scooter, Glion Dolly Electric Scooter²³. Анализ, проведенный экспертами портала «Трушеринг», показал, что стоимость поездок на электросамокатах не подкреплена экономическими расчетами и у операторов кикшеринга есть возможность сделать цены ниже²⁴.

²⁰ Составлено авторами на основе результатов собственного исследования.

²¹ Дептранс Москвы опубликовал статистику по шерингу — более 200 млн поездок на всех видах транспорта с 2013 года // Хабр [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/news/587498/> (дата обращения: 17.09.2023)

²² Самокаты. Краткосрочная аренда самокатов для мобильного передвижения по городу. Mos.ru. [Электронный ресурс]. URL: https://transport.mos.ru/bicycle/kickscooter_rent (17.09.2023).

²³ Какие самокаты используют в прокате // Travelbelka.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://travelbelka.ru/kakie-samokaty-ispolzuyut-v-prokate/> (дата обращения: 17.09.2023).

²⁴ Почему электросамокат стоит как каршеринг? Конкуренция, экономика и перспективы кикшеринга в Москве // Трушеринг [Электронный ресурс]. URL: <https://truesharing.ru/tp/25841/> (дата обращения: 17.09.2023).

Таким образом, интегральный индекс потребительской удовлетворенности (CSI_I) составил 71,04%, что свидетельствует об удовлетворенности пользователей. Индекс CSI по каждой детерминанте качества представлен в Таблице 4.

Таблица 4. Индексы потребительской удовлетворенности пользователей байкшеринга и кикшеринга по отдельным критериям²⁵

№ п/п	Критерии	Показатель удовлетворенности	Показатель важности	Индекс CSI
1	Скорость оформления аренды	3,82	4,06	82,79%
2	Простота интерфейса приложения	3,74	4,03	80,46%
3	Доступность расположения прокатной станции	3,62	4,15	80,24%
4	Стоимость аренды за 60 минут	3,65	4,07	79,33%
5	Техническое состояние велосипеда / самоката	3,51	4,10	76,87%
6	Количество свободных мест на прокатной станции	3,63	3,95	76,46%
7	Количество и доступность велопарковок в городе (у магазинов и пр.)	3,56	4,00	75,99%
8	Техническое обслуживание велосипеда / самоката	3,51	3,73	69,77%
9	Техническая поддержка (Call-центр, чат-бот)	3,46	3,62	67,01%
10	Инфраструктура (велодорожки, подземные переходы)	3,38	3,69	66,61%
11	Стоимость абонеента	3,43	3,51	64,31%
12	Вес велосипеда / самоката	3,65	3,25	63,33%
13	Скидка на следующую поездку	3,20	3,70	63,13%
14	Возможность покупки абонеента	3,57	3,14	59,86%
15	Страховка на велосипед / поездку	3,44	3,24	59,43%

Таким образом, наибольшую удовлетворенность респонденты продемонстрировали по следующим критериям: «Скорость оформления аренды» — 82,79%; «Простота интерфейса приложения» — 80,46%; «Доступность расположения прокатной станции» — 80,24%. Наименьшая удовлетворенность респондентов демонстрируется по критериям: «Скидка на следующую поездку» — 63,13%; «Возможность покупки абонеента» — 59,86%; «Страховка на велосипед/поездку» — 59,43%.

В первую очередь операторам цифровых байкшеринговых и кикшеринговых сервисов необходимо работать по тем детерминантам качества, где наблюдается наименьшая удовлетворенность: нужно предлагать возможность гибкого страхования велосипеда, самоката и поездки по разумной цене. В настоящее время в 2023 г. сервисы кикшеринга предлагают возможность застраховать поездку за 35 руб., при этом лимиты на возмещение составляют порядка 500–600 тыс. руб., страховка распространяется на случаи причинения вреда жизни, здоровью и/или имуществу того, кто арендовал устройство, и на случаи причинения вреда третьим лицам, пострадавшим от действий во время поездки²⁶.

На момент проведения исследования возможность покупки абонеента была доступна только для байкшеринга, возможность арендовать велосипед по минутам отсутствовала. В кикшеринге можно было взять самокат в аренду только поминутно. В 2023 г. «Велобайк» ввел

²⁵ Составлено авторами.

²⁶ Как застраховаться на время поездки на электросамокате в сервисе кикшеринга? // Calmins.com [Электронный ресурс]. URL: <https://calmins.com/kak-zastrahovatsya-na-vremya-poezdki-na-elektrosamokate-v-servise-kiksheringa/> (дата обращения: 17.09.2023).

тариф «Поминутный» — 22 руб. за доступ и 5 руб./мин сама поездка²⁷, а в кикшеринге «Яндекс Go» появился абонемент на следующий самокатный сезон²⁸. Стоит отметить, что еще в 2021 г. сервис Whoosh пробовал модель подписки на сервис, однако она освобождала только от стоимости за старт аренды и предполагала поминутную оплату²⁹.

До 2023 г. программы лояльности на рынке байкшеринга и кикшеринга практически отсутствовали, и первой крупной программой лояльности стала программа от сервиса Whoosh с четырьмя уровнями (Ready, Steady, Go, Win), которая позволяет пользователям копить вушбаллы и тратить на последующие поездки³⁰. Исследования показали, что индекс CSI по критерию «Скидка на следующую поездку» составил 63,13%, что говорит о нейтральном отношении пользователей к данной возможности. Однако эта детерминанта качества услуги представляет собой хорошие перспективы для развития байкшеринга и кикшеринга в будущем.

Заключение

Результаты проведенного исследования по оценке уровней лояльности и удовлетворенности пользователей байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов показали, что индекс потребительской лояльности (NPS) положителен и составляет 11,84%. При этом основными драйверами лояльности являются удобство, комфорт, недороговизна (ценовая доступность); возможность использовать данные шеринговые сервисы как альтернативу общественному транспорту; приятные ощущения во время поездок по городу. Основными причинами, по которым пользователи не будут рекомендовать сервисы байкшеринга и кикшеринга, являются низкая частота персонального использования сервисов; доступность поездки и высокая цена за аренду.

Пользователи удовлетворены услугами сервисов байкшеринга и кикшеринга, интегральный индекс потребительской удовлетворенности (CSI_I) составил 71,04%; при этом по таким детерминантам качества услуг, как доступность расположения прокатной станции, техническое состояние велосипеда / самоката и стоимость аренды за 60 мин., уровень важности значительно превышает уровень удовлетворенности. Наименьшая удовлетворенность респондентов наблюдается по таким критериям, как страховка на велосипед / поездку; возможность покупки абонемента; скидка на следующую поездку.

Во многом будущее байкшеринга и кикшеринга зависит от качества услуг, при этом отдельно необходимо обратить внимание на такой показатель, как инфраструктура (велодорожки, подземные переходы): именно низкая удовлетворенность данным критерием качества стала одной из причин запрета кикшеринга в Париже в 2023 г.³¹

На основе полученных результатов можно сформулировать следующие рекомендации для операторов байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов, которые необходимо реализовать в первую очередь:

- 1) продолжать инвестировать в повышение доступности и удобство расположения точек, в которых можно арендовать велосипеды и самокаты;

²⁷ С 16 мая начнут действовать основные тарифы на сезон Велобайк 2023 // Транспорт Москвы [Электронный ресурс]. URL: https://transport.mos.ru/mostrans/all_news/114718 (дата обращения: 17.09.2023).

²⁸ В кикшеринге Яндекс Go появился абонемент на следующий самокатный сезон // Трушеринг [Электронный ресурс]. URL: <https://truesharing.ru/news/39543/> (дата обращения: 17.09.2023).

²⁹ Whoosh запустил подписку с бесплатным стартом и другими бонусами на аренду электросамокатов // VC.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/transport/250046-whoosh-zapustil-podpisku-s-besplatnym-startom-i-drugimi-bonusami-na-arendu-elektrosamokatov> (дата обращения: 17.09.2023).

³⁰ Больше поездок — выше кешбэк. Кикшеринг Whoosh запустил программу лояльности // Трушеринг [Электронный ресурс]. URL: <https://truesharing.ru/news/38804/> (дата обращения: 17.09.2023).

³¹ Que vont devenir les trottinettes électriques bannies des rues de Paris? // LeFigaro [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/que-vont-devenir-les-trottinettes-electriques-desormais-bannies-des-rues-de-paris-20230824> (дата обращения: 17.09.2023).

- 2) ответственно следить за техническим состоянием велосипедов и самокатов, которые должны быть всегда исправны, иметь надежную тормозную систему, достаточный для средней поездки уровень заряда аккумулятора, а также ухоженный внешний вид транспортного средства;
- 3) по возможности снижать цены на поездку;
- 4) предложить гибкие инструменты управления страхованием транспортного средства и поездки;
- 5) обеспечить разнообразие моделей оплаты: абонемент и поминутная аренда;
- 6) предложить программы лояльности, которые делают постоянную аренду велосипедов и самокатов выгодной для пользователей.

Предложенные рекомендации не исчерпывают возможности использования результатов данного исследования в целях совершенствования качества услуг байкшеринга и кикшеринга. Показатель важности превышает показатель удовлетворенности по 12 из 15 детерминант качества данного типа шеринговых услуг, что говорит о высоком запросе пользователей на внесение улучшений.

Благодарности: авторы выражают благодарность студентам и аспирантам Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова Т.Д. Замбаевой, А.В. Катрану, О.И. Лаврухиной, Е.А. Москальцову, Н.Д. Пахомовой, Е.И. Самохваловой и О.А. Суставовой за помощь в проведении анкетирования и техническую поддержку.

Список литературы:

Лapidус Б.М., Лapidус Л.В. Гладкая бесшовная транспортная система — инновационная модель будущего: природа, сущность, детерминанты качества // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2017. № 2. С. 45–64.

Лapidус Б.М., Лapidус Л.В. Формирование бесшовной транспортной системы — новая парадигма открытого железнодорожного транспорта в условиях цифровой трансформации // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 1. С. 79–88.

Лapidус Л.В., Гостилович А.О. Совершенствование качества услуг каршеринговых сервисов. Оценка лояльности и потребительской удовлетворенности // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2023а. № 1. С. 64–77.

Лapidус Л.В., Гостилович А.О. Управление качеством шеринговых услуг: оценка уровней лояльности и потребительской удовлетворенности райдшерингом // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023b. Т. 15. № 2. С. 272–291. DOI: [10.17072/2218-9173-2023-2-272-291](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-272-291)

Bieliński T., Ważna A. Electric Scooter Sharing and Bike Sharing User Behaviour and Characteristics // Sustainability. 2020. Vol. 12. Is. 22. DOI: [10.3390/su12229640](https://doi.org/10.3390/su12229640)

Canale A., Tesoriere G., Campisi T. The MAAS Development as a Mobility Solution Based on the Individual Needs of Transport Users // Proceedings of the International Conference of Computational Methods in Sciences and Engineering 2019 (ICCMSE-2019). Online: AIP Publishing, 2019. Vol. 2186. Is. 1 DOI: [10.1063/1.5138073](https://doi.org/10.1063/1.5138073)

Chen M., Wang D., Sun Y., Waygood E.O.D., Yang W.A Comparison of Users' Characteristics Between Station-Based Bikes sharing System and Free-Floating Bikes sharing System: Case Study in Hangzhou, China // Transportation. 2020. Vol. 47. P. 689–704. DOI: [10.1007/s11116-018-9910-7](https://doi.org/10.1007/s11116-018-9910-7)

Cohen B., Kietzmann J. Ride on! Mobility Business Models for the Sharing Economy // Organization & Environment. 2014. Vol. 27. Is. 3. P. 279–296. DOI: [10.1177/1086026614546199](https://doi.org/10.1177/1086026614546199)

- DeMaio P. Bike-Sharing: History, Impacts, Models of Provision and Future // *Journal of Transportation*. 2009. Vol. 12. Is. 4. P. 41-56. DOI: [10.5038/2375-0901.12.4.3](https://doi.org/10.5038/2375-0901.12.4.3)
- Eboli L., Mazzulla G. A New Customer Satisfaction Index for Evaluating Transit Service Quality // *Journal of Public Transportation*. 2009. Vol. 12. Is. 3. P. 21-37. DOI: [10.5038/2375-0901.12.3.2](https://doi.org/10.5038/2375-0901.12.3.2)
- Fistola R., Gallo M., La Rocca R.A. Micro-Mobility in the “Virucity”. The Effectiveness of E-Scooter Sharing // *Transportation Research Procedia*. 2022. Vol. 60. P. 464-471. DOI: [10.1016/j.trpro.2021.12.060](https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.12.060)
- Fitt H., Curl A. The Early Days of Shared Micromobility: A Social Practices Approach // *Journal of Transport Geography*. 2020. Vol. 86. DOI: [10.1016/j.jtrangeo.2020.102779](https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102779)
- Hill N., Brierley G., MacDougall R. How to Measure Customer Satisfaction. Hampshire: Gower Publishing, 2003.
- Huang Ch., Chang Y.-Y. A Study of Public Renting Bicycle System Considering Location and Number of Bicycle // *Journal of Innovative Technology*. 2019. Vol. 1. Is. 1. P. 13-20. DOI: [10.29424/JIT.201903_1\(1\).0002](https://doi.org/10.29424/JIT.201903_1(1).0002)
- Link C., Strasser C., Hinterreiter M. Free-Floating Bikes sharing in Vienna — A User Behaviour Analysis // *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2020. Vol. 135. P. 168-182. DOI: [10.1016/j.tra.2020.02.020](https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.02.020)
- Pieriegud J. E-mobility On-demand in the Central and Eastern European Countries: Current Trends, Carriers and Opportunities // *Transport Economics and Logistics*. 2019. Vol. 81. P. 143-154. DOI: [10.26881/etil.2019.81.12](https://doi.org/10.26881/etil.2019.81.12)
- Shaheen S. Cohen A., Chan N., Bansal A. Sharing Strategies: Carsharing, Shared Micromobility (Bikes sharing and Scooter Sharing), Transportation Network Companies, Microtransit, and Other Innovative Mobility Modes // *Transportation, Land Use, and Environmental Planning* / ed. by E. Deakin. Amsterdam: Elsevier, 2020. P. 237-262. DOI: [10.1016/B978-0-12-815167-9.00013-X](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815167-9.00013-X)
- Shaheen S., Guzman S., Zhang H. Bikes sharing in Europe, the Americas, and Asia: Past, Present, and Future // *Transportation Research Record*. 2010. Vol. 2143. Is. 1. P. 159-167. DOI: [10.3141/2143-20](https://doi.org/10.3141/2143-20)
- Turoń K., Czech P., Tóth J. Safety and Security Aspects in Shared Mobility Systems // *Zeszyty Naukowe. Transport / Politechnika Śląska*. 2019. № 104. P. 169-175. DOI: [10.20858/sjsutst.2019.104.15](https://doi.org/10.20858/sjsutst.2019.104.15)
- Xin F., Chen Y., Wang X., Chen X. Cyclist Satisfaction Evaluation Model for Free-Floating Bike-Sharing System: A Case Study of Shanghai // *Transportation Research Record*. 2018. Vol. 2672. Is. 31. P. 21-32. DOI: [10.1177/0361198118770193](https://doi.org/10.1177/0361198118770193)
- Xue X. Wang Z., Liu X., Zhou Z., Song R. A Choice Behavior Model of Bike-Sharing Based on User Perception, Psychological Expectations, and Loyalty // *Journal of Advanced Transportation*. 2022. Vol. 2022. DOI: [10.1155/2022/6695977](https://doi.org/10.1155/2022/6695977)
- Yang H. Huo J., Bao Y., Li X., Yang L., Cherry Ch.R. Impact of E-Scooter Sharing on Bike Sharing in Chicago // *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2021. Vol. 154. P. 23-36. DOI: [10.1016/j.tra.2021.09.012](https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.09.012)
- Ziedan A., Shah N.R., Wen Y., Brakewood C., Cherry Ch.R., Cole J. Complement or Compete? The Effects of Shared Electric Scooters on Bus Ridership // *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. 2021. Vol. 101. DOI: [10.1016/j.trd.2021.103098](https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.103098)

References:

- Bieliński T., Wazna A. (2020) Electric Scooter Sharing and Bike Sharing User Behaviour and Characteristics. *Sustainability*. Vol. 12. Is. 22. DOI: [10.3390/su12229640](https://doi.org/10.3390/su12229640)
- Canale A., Tesoriere G., Campisi T. (2019) The MAAS Development as a Mobility Solution Based on the Individual Needs of Transport Users. *Proceedings of the International Conference of Computational Methods in Sciences and Engineering 2019 (ICCMSE-2019)*. Online: AIP Publishing, Vol. 2186. Is. 1 DOI: [10.1063/1.5138073](https://doi.org/10.1063/1.5138073)

- Chen M., Wang D., Sun Y., Waygood E.O.D., Yang W.A. (2020) Comparison of Users' Characteristics Between Station-Based Bikesystem and Free-Floating Bikesystem: Case Study in Hangzhou, China. *Transportation*. Vol. 47. P. 689–704. DOI: [10.1007/s11116-018-9910-7](https://doi.org/10.1007/s11116-018-9910-7)
- Cohen B., Kietzmann J. (2014) Ride on! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*. Vol. 27. Is. 3. P. 279–296. DOI: [10.1177/1086026614546199](https://doi.org/10.1177/1086026614546199)
- DeMaio P. (2009) Bike-Sharing: History, Impacts, Models of Provision and Future. *Journal of Transportation*. Vol. 12. Is. 4. P. 41–56. DOI: [10.5038/2375-0901.12.4.3](https://doi.org/10.5038/2375-0901.12.4.3)
- Eboli L., Mazzulla G.A. (2009) New Customer Satisfaction Index for Evaluating Transit Service Quality. *Journal of Public Transportation*. Vol. 12. Is. 3. P. 21–37. DOI: [10.5038/2375-0901.12.3.2](https://doi.org/10.5038/2375-0901.12.3.2)
- Fistola R., Gallo M., La Rocca R.A. (2022) Micro-Mobility in the “Virucity”. The Effectiveness of E-Scooter Sharing. *Transportation Research Procedia*. Vol. 60. P. 464–471. DOI: [10.1016/j.trpro.2021.12.060](https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.12.060)
- Fitt H., Curl A. (2020) The Early Days of Shared Micromobility: A Social Practices Approach. *Journal of Transport Geography*. Vol. 86. DOI: [10.1016/j.jtrangeo.2020.102779](https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102779)
- Hill N., Brierley G., MacDougall R. (2003) *How to Measure Customer Satisfaction*. Hampshire: Gower Publishing.
- Huang Ch., Chang Y.-Y. (2019) A Study of Public Renting Bicycle System Considering Location and Number of Bicycle. *Journal of Innovative Technology*. Vol. 1. Is. 1. P. 13–20. DOI: [10.29424/JIT.201903_1\(1\).0002](https://doi.org/10.29424/JIT.201903_1(1).0002)
- Lapidus B.M., Lapidus L.V. (2017) Smooth Seamless Transport System — The Innovative Model of the Future: Nature, Essence, Quality Determinants. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika*. No. 2. P. 45–64.
- Lapidus B.M., Lapidus L.V. (2018) Seamless Transport System Formation — A New Paradigm of Open Railway Transport under Digital Transformation. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. No. 1. P. 79–88.
- Lapidus L.V., Gostilovich A.O. (2023a) Sovershenstvovanie kachestva uslug karsheringovykh servisov. Ocenka loyalti i potrebitel'skoy udovletvorennosti [Improving quality of carsharing services. Assessment of loyalty levels and customer satisfaction]. *Marketing i marketingovye issledovaniya*. No. 1. P. 64–77.
- Lapidus L.V., Gostilovich A.O. (2023b) Quality Management of Sharing Services: Assessment of Loyalty Levels and Customer Satisfaction with Ridesharing. *Ars Administrandi (Iskusstvo upravleniya)*. Vol. 15. No. 2. P. 272–291. DOI: [10.17072/2218-9173-2023-2-272-291](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-272-291)
- Link C., Strasser C., Hinterreiter M. (2020) Free-Floating Bikesystem in Vienna — A User Behaviour Analysis. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. Vol. 135. P. 168–182. DOI: [10.1016/j.tra.2020.02.020](https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.02.020)
- Pieriegud J. (2019) E-mobility On-demand in the Central and Eastern European Countries: Current Trends, Carriers and Opportunities. *Transport Economics and Logistics*. Vol. 81. P. 143–154. DOI: [10.26881/etil.2019.81.12](https://doi.org/10.26881/etil.2019.81.12)
- Shaheen S. Cohen A., Chan N., Bansal A. (2020) Sharing Strategies: Carsharing, Shared Micromobility (Bikesystem and Scooter Sharing), Transportation Network Companies, Microtransit, and Other Innovative Mobility Modes. In: Deakin E. (ed.) *Transportation, Land Use, and Environmental Planning*. Amsterdam: Elsevier. P. 237–262. DOI: [10.1016/B978-0-12-815167-9.00013-X](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815167-9.00013-X)
- Shaheen S., Guzman S., Zhang H. (2010) Bikesystem in Europe, the Americas, and Asia: Past, Present, and Future // *Transportation Research Record*. Vol. 2143. Is. 1. P. 159–167. DOI: [10.3141/2143-20](https://doi.org/10.3141/2143-20)
- Turoń K., Czech P., Tóth J. (2019) Safety and Security Aspects in Shared Mobility Systems. *Zeszyty Naukowe. Transport / Politechnika Śląska*. No. 104. P. 169–175. DOI: [10.20858/sjsutst.2019.104.15](https://doi.org/10.20858/sjsutst.2019.104.15)
- Xin F., Chen Y., Wang X., Chen X. (2018) Cyclist Satisfaction Evaluation Model for Free-Floating Bike-Sharing System: A Case Study of Shanghai/ *Transportation Research Record*. Vol. 2672. Is. 31. P. 21–32. DOI: [10.1177/0361198118770193](https://doi.org/10.1177/0361198118770193)

Xue X. Wang Z., Liu X., Zhou Z., Song R. (2022) A Choice Behavior Model of Bike-Sharing Based on User Perception, Psychological Expectations, and Loyalty. *Journal of Advanced Transportation*. Vol. 2022. DOI: [10.1155/2022/6695977](https://doi.org/10.1155/2022/6695977)

Yang H. Huo J., Bao Y., Li X., Yang L., Cherry Ch.R. (2021) Impact of E-Scooter Sharing on Bike Sharing in Chicago. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. Vol. 154. P. 23–36. DOI: [10.1016/j.tra.2021.09.012](https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.09.012)

Ziedan A., Shah N.R., Wen Y., Brakewood C., Cherry Ch.R., Cole J. (2021) Complement or Compete? The Effects of Shared Electric Scooters on Bus Ridership. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. 2021. Vol. 101. DOI: [10.1016/j.trd.2021.103098](https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.103098)

Дата поступления/Received: 17.10.2023

Корпоративный контроль: стейкхолдерский подход

Леванова Лидия Николаевна

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [8041-2424](#), ORCID: [0000-0001-9736-3083](#), levanova1@mail.ru

Саратовский национальный исследовательский государственный университета имени Н.Г. Чернышевского,
Саратов, РФ.

Вавилина Алла Владимировна

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [8939-4536](#), ORCID: [0000-0003-4827-1056](#), vavilina-av@rudn.ru

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, РФ.

Аннотация

Современные условия развития российских корпораций, формирование доминирующих моделей структур собственности, санкционные условия, приводящие к уходу как иностранных акционеров, так и их представителей из органов контроля отечественных корпораций, требуют пересмотра требований к складывающимся системам корпоративного управления и контроля. В литературе продолжают оставаться дискуссионными термины «корпоративный контроль» и «система внутреннего контроля», наряду с ними используются многозначные понятия «акционерный контроль», «владельческий контроль», «менеджерский контроль», «фактический контроль», при этом преобладает их юридическая трактовка, что делает актуальным вопрос взаимосвязи данных понятий с управленческой точки зрения. Цель статьи — провести анализ возможности расширения прикладного применения стейкхолдерской теории корпоративного управления к понятию корпоративного контроля. Для этого необходимо решить следующие задачи: 1) расширить имеющиеся юридические трактовки корпоративного контроля за счет стейкхолдерского подхода как с позиции управления — с точки зрения властных отношений, так и с позиции внутреннего контроля — с точки зрения отслеживания, мониторинга и оптимизации стейкхолдерских рисков; 2) на базе анализа статистических данных привести доказательства права на существование стейкхолдерского подхода к корпоративному контролю. В ходе исследования анализируется возможность прикладного применения стейкхолдерской теории корпоративного управления к понятию корпоративного контроля. Стейкхолдерский подход позволяет корпоративный контроль рассматривать (в отличие от юридического подхода) шире, в двух аспектах: с точки зрения властных отношений с позиции управления и с позиции отслеживания, мониторинга и оптимизации стейкхолдерских рисков. В работе на базе статистических данных приводятся примеры корпоративного контроля с точки зрения различных стейкхолдеров компаний, делается вывод об их многообразии, доказываются право на применение данной концепции к исследуемой категории. Научная ценность и практическая значимость исследования заключаются в расширении содержания корпоративного контроля с точки зрения стейкхолдерской теории, позволяющей его реализовать как с точки зрения корпоративных процедур, так и процедур внутреннего контроля корпорации. Авторами доказываются необходимость проектирования системы внутреннего контроля в корпорации с однозначной структурой ее элементов, функционал которых на сегодняшний день остается дискуссионным. В процессе исследования делается вывод, что корпоративный контроль в его управленческой ипостаси представляет классическое диалектическое единство, проявляющееся как в аспекте властных отношений, так и отношений отслеживания и проверки, предполагающих проектирование систем внутреннего контроля в корпорациях с точной детерминацией функций ее элементов. В силу дискуссионности последних и сложности внешней среды, данное проектирование является актуальной темой для дальнейших исследований.

Ключевые слова

Корпоративный контроль, менеджерский контроль, внутренний контроль, система внутреннего контроля, стейкхолдерский подход.

Для цитирования

Леванова Л.Н., Вавилина А.В. Корпоративный контроль: стейкхолдерский подход // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 44–55. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-44-55

Corporate Control: Stakeholder Approach

Lidiya N. Levanova

PhD, ORCID: [0000-0001-9736-3083](#) levanova1@mail.ru

Saratov State University, Moscow, Russian Federation.

Alla V. Vavilina

PhD, ORCID: [0000-0003-4827-1056](#), vavilina-av@rudn.ru

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russian Federation.

Abstract

Modern conditions for the development of Russian corporations, the formation of dominant models of ownership structures, sanctions conditions leading to the departure of both foreign shareholders and their representatives from the control bodies of domestic corporations require a revision of the requirements for the emerging systems of corporate governance and control.

In the literature, the terms “corporate control” and “internal control system” continue to remain controversial; along with them, the meanings of the terms “shareholder control”, “owner control”, “managerial control”, “actual control” are ambiguous; their legal interpretation prevails, which makes the actual relationship of these concepts from a management point of view. The aim of the article is to analyze the possibility of expanding the applied application of the stakeholder theory of corporate governance to the concept of corporate control. The objectives set in the article: 1) to expand the existing legal interpretations of corporate control through the stakeholder approach, both from a management position — in terms of power relations, and from the position of internal control — in terms of tracking, monitoring and optimizing stakeholder risks; 2) based on the analysis of statistical data, to provide evidence of the right to the existence of a stakeholder approach to corporate control. The article analyzes the possibility of applying the stakeholder theory of corporate governance to the concept of corporate control. The stakeholder approach allows corporate control to be considered, in contrast to the legal approach, more broadly in two aspects: from the point of view of power relations from a management perspective and from the perspective of tracking, monitoring and optimizing stakeholder risks. Based on statistical data, the work provides examples of corporate control from the point of view of various company stakeholders, draws a conclusion about their diversity, and proves the right to exist of this concept in the category under study. The scientific value and practical significance of the study lies in expanding the content of corporate control from the point of view of stakeholder theory, allowing it to be implemented both from the point of view of corporate procedures and of internal control procedures of the corporation. The authors prove the need to design an internal control system in a corporation with an unambiguous structure of its elements, the functionality of which remains debatable today. In the process of the research, it is concluded that corporate control in its managerial form represents a classical dialectical unity, manifested both in the sense of power relations and in the sense of relations of tracking and verification, which involves the design of internal control systems in corporations with the exact determination of the functions of its elements. Due to the debatability of the latter and the complexity of the external environment, this design is a relevant topic for a further research.

Keywords

Corporate control, managerial control, internal control, internal control system, stakeholder approach.

For citation

Levanova L.N., Vavilina A.N. (2023) Corporate Control: Stakeholder Approach. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 44–55. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-44-55

Введение

На протяжении развития управленческой мысли и формирования систем управления в организациях происходила трансформация содержания категории «контроль». Начиная с XV века в США, Англии процесс контроля был связан с деятельностью особых профессионалов — контролеров, отслеживающих балансы государственных бюджетов и проверяющих правильность составления документов, отражающих денежные и товарные потоки. Бухгалтерские, аудиторские, казначейские функции контролеров в XIX в. раскрывают контроль в прямом значении «to check» — «проверять», «отслеживать», «осуществлять мониторинг». Укрупнение компаний и использование более производительного оборудования благодаря научно-техническому прогрессу расширили функционал контролеров до планирования, координирования и анализа исполнения бюджетов компаний, что связало их с будущим развитием компаний. Связь деятельности контролера с такой важной функцией в менеджменте, как планирование, привела к трансформации «to check» в «to control», которое используется в значении «управлять» или «регулировать». И в XX в. контролеры стали играть большую роль в достижении целей компаний, принятии и поддержке управленческих стратегических решений, оказании консультационных услуг в управлении, а в США еще и в охране активов в интересах собственников.

Данные трансформации привели к появлению такой области деятельности в компаниях второй половины XX в., как контроллинг, функциями которого являются: внутрифирменное планирование, контроль за реализацией планов, оценка протекающих процессов, выявление отклонений, их причин и выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызывающих эти отклонения. Отметим явное пересечение данных функций с функционалом современных систем внутреннего контроля, элементы которого должны встраиваться в системы корпоративного управления. В рамках внутреннего контроля осуществляется проверка деятельности корпорации. В этом же смысле совет директоров осуществляет надзор за правлением и генеральным директором — исполнительным органом корпорации, отчитываясь перед акционерами.

Одна из концепций контроллинга — контроллинг и учет — базируется на теории принципала-агента, в рамках которой последний является инструментом формирования отношений между руководителем-принципалом и исполнителем-агентом в силу возможного конфликта их целей и интересов, оппортунистического поведения агента и информационной асимметрии. Основоположник поведенческой теории фирмы Г. Саймон объясняет данный конфликт «ограниченной рациональностью», предполагающей ограниченность способностей агентов точно определять цели и предполагать последствия принимаемых ими решений. Агенты в условиях неопределенности выбирают цели удовлетворительные, а не оптимальные, которые меньше своих максимальных возможностей [Simon 1947].

С развитием корпоративного управления возникает интерес к оппортунистическому поведению менеджеров и контролю как с их стороны, так и со стороны акционеров. Понятие контроля обогатилось и усложнилось посредством таких уточняющих слов, как корпоративный, акционерный, владельческий, менеджерский, внутренний, фактический. И зачастую достаточно сложно однозначно определить данные термины.

Теоретический анализ

Несмотря на популярность использования термина «корпоративный контроль», в законодательных документах единого определения не содержится, имеются лишь эпизодические упоминания о контролирующих лицах. Законодатель раскрывает содержание контролирующего лица как лица, имеющего право прямо или косвенно распоряжаться более 50% голосов на общем собрании акционеров либо право назначать (избирать) единоличный исполнительный орган и (или) более 50% состава коллегиального органа управления подконтрольной организации¹. Аналогично в немецком законе об иностранных налогах понятие «контроль над иностранной корпорацией» определяется как владение не менее чем 50% голосующих акций плюс одна акция иностранной компании. Вместе с тем немецкий закон о компаниях определяет термин «контроль» как способность оказывать прямо или косвенно контролирующее влияние или обладание контрольным пакетом акций контролируемого предприятия [Большакова 2019, 73]. Законодательные нормативные акты как европейских стран, так и России обуславливают корпоративный контроль отношениями основного (материнского) и дочернего предприятия, и, по мнению специалистов, критерий «материнства-дочерности» есть квалифицирующий признак «корпоративного контроля» [Осипенко 2014].

Сущность данного термина сводится к ситуации, при которой владелец акций или долей имеет возможность принимать решения на общем собрании акционеров (участников) как минимум по вопросам, требующим большинства голосов участников собрания. И данный контроль в свое время А. Берли называл абсолютным (absolute control) [Berle 1958]. А современные авторы называют владельческим или акционерным.

Большинство публикаций, посвященных корпоративному контролю, рассматривают данную категорию в юридическом аспекте. Подробное исследование данного термина в законодательных актах России проводится в диссертационном исследовании и публикациях А.О. Шиткина [Шиткин 2020, 106], который говорит о фрагментарности данного термина в законодательстве России. По мнению А.А. Валеевой, корпоративный контроль — это особое правовое явление, которое следует отличать от контрольных функций, которые осуществляются органами управления корпорации [Валеева 2016, 40]. В рамках выделения «контроля юридического лица» и «контроля над деятельностью юридического лица» [Егорова 2014, 9] А.А. Валеева «корпоративный контроль» относит к первой предложенной правовой конструкции [Валеева 2016].

¹ Федеральный Закон от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг». Ст. 2 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/ (дата обращения: 10.09.2023).

По мнению А.О. Шиткина, под корпоративным контролем следует понимать фактическую или юридическую возможность лица определять волеизъявление корпорации в соответствии с волей и интересами такого лица, при этом волеизъявление самой корпорации перестает быть самостоятельным [Шиткин 2020, 110].

С точки зрения управленческой позиции, на наш взгляд, в разграничении понятий и понимании сущности корпоративного контроля может помочь стейкхолдерский подход к корпорации, который уже зарекомендовал себя как прикладной инструмент в исследовании оценки стейкхолдерской стоимости [Ткаченко 2019, 85], оценки устойчивости роста компании [Ивашковская 2010, 14], сущности корпоративной безопасности и стейкхолдерских рисков [Леванова, Вавилина 2022, 133]. Кроме того, можно сказать, что в рамках стейкхолдерского подхода выполнен ряд зарубежных научных работ в области корпоративного контроля. Популярными остаются исследования, посвященные контролю над деятельностью корпораций после приватизационных процессов государства посредством, в частности, механизма «золотой акции» [Bortolotti, Bernardo 2009], влиянию государственного контроля на инвестиционную политику компании [Firth et al. 2012], влиянию менеджерского контроля на политику корпоративной социальной ответственности [Mersereau, Mottis 2011], влиянию корпоративного контроля на финансовые решения [Power et al. 2021] а также на дивидендную политику, отражающую удовлетворение интересов акционеров [Andres et al. 2019].

Стейкхолдерская концепция корпорации Р. Эдварда и Ф. Фримена утверждает, что корпорация не должна ориентироваться исключительно на интересы ее собственников (акционеров), а функционировать так, чтобы максимальным образом удовлетворялись интересы всех ее стейкхолдеров: собственников, менеджеров, персонала, поставщиков, потребителей, государства [Freeman 1984]. В рамках данной концепции все стейкхолдеры способны влиять на деятельность корпорации в рамках корпоративных отношений, которые, в соответствии со ст. 2 ГК РФ, являются отношениями, связанными с участием в корпорации. И каждый участник, достигая своей цели, должен способствовать конгруэнтности целей и баланса стейкхолдерских интересов.

Соответственно, корпоративный контроль следует рассматривать шире — с позиций всех стейкхолдеров, и не ограничивать контролем только одного типа стейкхолдеров — собственников (акционеров).

Чтобы стейкхолдер стал контролирующим субъектом, должны сложиться соответствующие обстоятельства. И, исходя из них, контролирующий стейкхолдер может определять финансово-хозяйственную деятельность корпорации, принимать самостоятельно решения или влиять на их принятие в собственных интересах. Кроме владения крупными долями собственности, контроль может появляться, по мнению ряда юристов, и в результате заключения договора залога, кредита, ипотеки, займа, комиссии, доверительного управления имуществом [Рябова 2022, 40]. Так, в рамках кредитных договоров банк как финансовый стейкхолдер корпорации имеет право давать предварительное согласие на некоторые действия заемщика. Фактически банк имеет влияние на принятие решений относительно финансово-хозяйственной деятельности органами управления корпорацией. Такой договор с точки зрения юридической науки называется правом вето. И, несмотря на мнение юристов, что данное право не является обстоятельством для контроля, фактически контроль осуществляется², а финансовый институт осуществляет финансовый контроль. Фактический контроль могут приобрести и миноритарные акционеры, если объединятся в акционерные соглашения и будут голосовать единогласно на общем собрании акционеров.

² Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 21.12.2017 № 25 «О некоторых вопросах, связанных с привлечением контролирующего должника лиц к ответственности при банкротстве» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286130/ (дата обращения: 10.09.2023).

В частности, Верховный Суд РФ указывает, что для управления необязательно должен присутствовать формальный признак контроля (50% и более участия в уставном капитале), возможность управления может быть обусловлена корпоративной структурой группы компаний, порядком заключения сделок, установленным внутри такой группы, степенью участия в управлении обществом со стороны иных участников общества [Рябова 2022, 40].

Данные решения могут как позитивно, так и негативно сказываться на интересах других стейкхолдеров, провоцируя стейкхолдерские риски. Соответственно, корпоративный контроль — это контроль одних стейкхолдеров над интересами других, так как в рамках стейкхолдерского подхода у корпорации нет интересов, они есть у отдельных заинтересованных сторон.

Стейкхолдерский подход к корпоративному контролю рассматривает отношения между стейкхолдерами с позиций властных отношений, в рамках которых одни стейкхолдеры могут принуждать других участников корпоративных отношений принимать решения в их интересах, в результате чего последние теряют самостоятельность. Данная трактовка отражает подход Э. Хермана, который контроль относит к «власти — способности инициировать, ограничивать, очерчивать или прекращать действие как прямо, так и путем оказания влияния на тех, кто имеет непосредственные полномочия принимать решения» [Herman 1981]. По мнению А. Берли, контролирующее лицо — это лицо, которое занимает позицию, дающую ему власть (power position) [Berle 1958].

Именно А. Берли одним из первых обратил внимание на власть менеджеров в компаниях с W-моделью (the widely held model of corporation) — в компаниях с многочисленными держателями мелких пакетов акций. Власть менеджеров и их оппортунистическое поведение являются причиной конфликта «принципал — собственник» в агентской теории М. Дженсена и У. Меклинга — из-за отсутствия контроля со стороны акционеров менеджеры используют ресурсы компании в собственных целях [Jensen, Meckling 1976]. Согласно результатам исследования А. Берли, 58% активов 200 крупных «мультидробных корпораций» контролировалось менеджментом, а в 1963 году — уже 85% активов, что доказывало формальную условность контроля акционеров. Соответственно, в данном контексте контроль рассматривается с точки зрения возможности мониторинга и отслеживания принятия решений менеджерами со стороны собственников.

Ряд отечественных исследователей также подходят к контролю с позиций экономической власти, которую получает то или иное лицо по отношению к конкретному корпоративному образованию и/или его органам [Степанов 2009, 142]. В основе корпоративного контроля сосредоточена корпоративная власть в концентрированном виде, позволяющая осуществлять определенную степень господства над корпорацией. Результатом осуществления корпоративного контроля является «принятие подконтрольным субъектом соответствующих решений управленческого характера» [Валеева 2015, 41].

Таким образом, стейкхолдерский подход позволяет корпоративный контроль рассматривать шире, в двух аспектах: с точки зрения властных отношений с позиции «to control», которое используется в значении «управлять», «воздействовать», и с позиций «to check» — «проверять», «отслеживать» (Рисунок 1).

Стейкхолдерский подход к корпоративному управлению

Корпоративный контроль в рамках властных отношений	Корпоративный контроль в смысле внутреннего контроля
Акционерный контроль	Оценка эффективности корпорации
Менеджерский контроль	Оценка эффективности деятельности органов управления
Государственный контроль	Оценка эффективности управления рисками и compliance
Контроль со стороны финансовых институтов	Обеспечение корпоративной безопасности
Контроль со стороны контрагентов	Оценка эффективности корпоративного управления

Рисунок 1. Виды корпоративного контроля с точки зрения стейкхолдерского подхода к корпорации³

В первом случае корпоративный контроль предполагает отношения власти и принуждения, в рамках которых одни стейкхолдеры, в силу определенных обстоятельств, могут оказывать влияние на принятие стратегических и тактических решений органами управления, отражающихся на интересах других стейкхолдеров. И реализуется стейкхолдерский контроль посредством системы корпоративного управления: выборов корпоративных органов и их деятельности, корпоративных процедур и политик.

Корпоративный контроль в смысле проверки и наблюдения представляет собой качественную и количественную оценку деятельности корпорации и эффективности работы ее органов управления, оценку ее стейкхолдерских рисков и эффективности управления ими, оценку соблюдения баланса интересов всех стейкхолдеров корпорации и обеспечения корпоративной безопасности. Данный вид корпоративного контроля в литературе принято называть внутренним контролем, и реализуется он в современных корпорациях посредством риск-ориентированной системы внутреннего контроля, включающей обширную комплаенс-систему.

Эмпирический анализ

Если рассматривать акционеров как стейкхолдеров, то основанием возникновения у них корпоративного контроля является владельческий или акционерный контроль, позволяющий им единолично принимать решения на собраниях акционеров, которые утверждаются большинством голосов. К таким решениям, в соответствии с российским законодательством⁴, относятся решения, связанные с определением количественного состава совета директоров, избранием и утверждением размеров вознаграждений и компенсаций членов совета директоров, назначением и досрочным прекращением полномочий генерального директора и членов коллегиального исполнительного органа, контролем организации, объявлением и выплатой дивидендов. Владельческий контроль позволяет непосредственно входить акционеру в совет директоров, а зачастую и в органы оперативного управления и принимать решения в стратегическом управлении компанией.

На протяжении последних двадцати лет экономистами ведутся исследования структур собственности российских компаний. В начале 2000-х гг. удельный вес АО, в которых есть акционер с блокирующим пакетом, достигал 40–65% числа обследованных компаний, а вес АО с держателем контрольного пакета акций — 45% объема выборок. Высокий уровень концентрации капитала (наличие акционера, имеющего пакет акций свыше 50%) имели почти 70% обследованных АО. И почти в 70% собственники входят в органы оперативного управления [Российская корпорация 2009, 30].

³ Составлено авторами.

⁴ Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». Ст. 49 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения: 10.09.2023).

Подтверждают преимущественное наличие блокхолдеров и доминирование «модели блокхолдера» (В-модель, the blockholder model) и более поздние исследования (Таблица 1).

Таблица 1. Распределение хозяйственных обществ по уровню концентрации собственности в 2014 г., %⁵

Группа хозяйственных обществ	Концентрация собственности		
	Низкая*	Средняя	Высокая
Вся выборка			
Все виды хозяйственных обществ	20,8	10,4	68,8
По предприятиям разных организационно-правовых форм			
АО	19,3	15,5	65,2
ООО	21,9	7,0	71,1
По числу занятых			
Малые предприятия (10–100 чел.)	23,0	7,2	69,8
Средние (101–499 чел.)	16,0	11,5	72,5
Крупные (500 и >)	21,8	15,4	62,8
По периоду создания			
Советские (до 1990 г. включительно)	20,1	15,4	64,5
Новые — на этапе спада (1991–1998 гг.)	16,7	11,2	72,1
Новые — на этапе роста (1999–2008 гг.)	22,6	7,3	70,1
Новые — после кризиса (с 2009 г.)	29,5	4,2	66,3
*Низкая — нет группы аффилированных лиц, имеющих хотя бы 25%; средняя — наличие блокирующего собственника: свыше 25%, но не более 50%; высокая — собственник или консолидированная группа собственников >50% акций.			

Результатом «модели блокхолдера» является появление проблемы «принципал — принципал» или «мажоритарий — миноритарий», когда контролирующий акционер использует активы компании исключительно в собственных интересах, ущемляя интересы миноритариев, например, посредством применения различных схем увода прибылей и невыплаты дивидендов [Vavilina et al. 2019, 16]. Данное поведение мажоритария является оппортунистическим по отношению к остальным стейкхолдерам, в том числе оно характерно и для модели «альянса совладельцев», появившейся во второй половины 2000-х гг.

С середины 2000-х годов наметился тренд к снижению уровня концентрации собственности в публичных компаниях. Доля компаний с наличием контролирующего собственника уменьшилась за 2005–2008 гг. с 74 до 67% [Долгопятаева 2016, 31]. О появлении компаний с дисперсной структурой собственности свидетельствует взрывной рост числа частных инвесторов — акционеров российских компаний в 2020 г. Их число на Мосбирже выросло на 5 млн и достигло 8,8 млн человек. Это больше, чем за все прошлые годы, вместе взятые. Общий объем владения акциями достиг исторического максимума — 23,9 трлн руб., доля частных инвесторов в нем составила 40,6%⁶. Кроме того, в 2020 г. в России появилась первая компания с полностью децентрализованной собственностью — ПАО «Детский мир». На тот момент в обществе было 107 тыс. акционеров, при этом владельцы более 5% акций отсутствовали. В настоящее время структура акционерного капитала изменилась: по данным Московской Биржи, в свободном обращении находится только 54% обыкновенных акций ПАО «Детский мир» и имеется несколько крупных акционеров [Егоров 2022, 51].

⁵ Источник: [Долгопятаева 2016, 33].

⁶ Мосбиржа назвала самые популярные у российских инвесторов акции // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://quote.rbc.ru/news/article/5fff1aa49a7947f2fdc58dd9> (дата обращения: 25.08.2023).

В компаниях с дисперсионной структурой собственности — с W-моделью — ущемление миноритариев уменьшается, но возрастает угроза оппортунизма менеджеров, проявляющаяся не только в организационной слабине, но и в мошеннических действиях, что порождает стейкхолдерские риски, примеры которых отражены в предыдущих исследованиях авторов [Леванова, Вавилина 2022]. В современных санкционных условиях российские публичные компании имеют регуляторные послабления в своей транспарентности⁷, в соответствии с которыми они вправе не только в ограниченном объеме раскрывать и предоставлять информацию, предусмотренную российским законодательством, но и вовсе отказаться от предоставления и раскрытия любой информации. Прекращение раскрытия информации о своей деятельности, в том числе финансовой, и изъятие ранее размещенной информации, отсутствие информации о принятых решениях органов управления увеличивают оппортунизм менеджеров, так как акционеры не могут оценить последствия совершенных сделок.

Государство как стейкхолдер, помимо внешнего контроля как регулятора корпораций, может участвовать в акционерном обществе как обыкновенный акционер или как владелец «золотой акции». «Золотая акция» как механизм управления позволяет государственным органам влиять на решения на общем собрании акционеров, если бы в собственности государства находилось $\frac{3}{4}$ акций компании. Данный вид контроля позволяет налагать вето на решения собрания относительно устава, реорганизации и ликвидации общества, изменения уставного капитала, совершения крупных сделок и сделок с заинтересованностью и осуществляется через представителей государства в совете директоров и органах внутреннего контроля — ревизионную комиссию. И среди 884 акционерных обществ, акции которых находятся в федеральной собственности, 77 компаний имеет контроль за счет «золотой акции» [Батаева 2021, 8].

Результаты

Таким образом, рассмотрение корпоративного контроля с точки зрения стейкхолдерского подхода можно считать еще одним аспектом прикладного характера данного теоретического подхода к сущности корпорации и корпоративному управлению, а также он позволяет снять ряд разногласий между юридическими и экономическими трактовками корпоративного контроля. Стейкхолдерский подход дает возможность соединить в одну систему такие понятия, как внутренний и внешний контроль, акционерный (владельческий) и менеджерский контроль, фактический контроль. Корпоративный контроль в его управленческой ипостаси представляет классическое диалектическое единство, проявляющееся как в смысле «to control» («управлять», «воздействовать», «принимать решения»), так и в смысле «to check» («проверять», «отслеживать»), представляющие подсистемы единой целостной системы корпоративного контроля.

Для соблюдения конгруэнтности целей стейкхолдеров в корпорации и для обеспечения баланса их интересов, независимо от того, кто является контролирующим стейкхолдером в данный момент, в компании должна функционировать соответствующая система внутреннего риск-ориентированного контроля, направленная на оптимизацию стейкхолдерских рисков. При этом проектирование данной системы, состав ее элементов и их функционал остаются открытыми и дискуссионными, так как неоднозначными на сегодняшний момент являются функции таких подразделений, как служба внутреннего контроля и служба внутреннего аудита. Кроме того, необходимо определить место в системе внутреннего контроля комплаенс-системы (compliance) и корпоративного секретаря, который в современных условиях имеет достаточно много контрольных функций.

⁷ Постановление Правительства РФ от 12.03.2022 № 351 // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/403693706/> (дата обращения: 25.08.2023).

Оригинальным, но не до конца прозрачным, на наш взгляд, является понятие «владельческий аудит», который включает не только оценку и контроль, но также и разработку сценариев развития бизнеса [Масленников и др. 2018, 124]. Еще большей экзотикой для современных систем контроля является такое подразделение, как «отдел владельческого контроля и аудита», и должность «управляющий владельцем бизнеса» [Там же, 125]. Несомненно, данные категории имеют право на существование, но необходимо точно определять их функционал в системе корпоративного контроля, что является предметом дальнейшего исследования.

В современных условиях должны быть также выстроены системы, обеспечивающие усиленный контроль за инсайдерами, которые оказались в привилегированном положении по отношению к другим стейкхолдерам. Современным компаниям необходимо учитывать рекомендации Банка России⁸, в которых предлагается пользоваться предоставленным правом на ограничение раскрытия информации с учетом конкретных обстоятельств деятельности компании и возможности негативных последствий и рисков для инвесторов, связанных с отсутствием у них информации.

Список литературы:

Батаева Б.С., Гайнуллина Н.Р. Растет ли доля государственного участия в экономике России? // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2021. № 7. С. 7–14. DOI: [10.24412/2072-4098-2021-7-7-14](https://doi.org/10.24412/2072-4098-2021-7-7-14)

Большакова М.В. Основания установления корпоративного контроля в Германии // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2019. № 3. С. 72–77.

Валеева А.А. К вопросу о корпоративном контроле и его восстановлении // Юрист. 2015. № 14. С. 39–46.

Долгопятова Т.Г. Концентрация собственности в российской обрабатывающей промышленности: эмпирические оценки // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 4(66). С. 30–39.

Егоров Р. Как распыленная структура акционерного капитала влияет на права акционеров публичного общества при смене корпоративного контроля? // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2022. № 12. С. 51–57.

Егорова М.А. Категория «контроль юридического лица» как основной критерий формирования группы лиц // Конкурентное право. 2014. № 1. С. 8–13.

Ивашковская И.В. Оценка устойчивости роста компании: стейкхолдерский подход // Корпоративные финансы. 2010. № 43(427). С. 14–18.

Леванова Л.Н., Вавилина А.В. Корпоративная безопасность: стейкхолдерский подход // Вестник МИРБИС. 2022. № 3(31). С. 128–142. DOI: [10.25634/MIRBIS.2022.3.14](https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2022.3.14)

Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А., Трохов А.А. Моделирование владельческого управления бизнесом с учетом рисков экономической безопасности // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2018. № 1. С. 123–131. DOI: [10.21686/2413-2829-2018-1-123-131](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-1-123-131)

Осипенко О.В. Корпоративный контроль. Экспертные проблемы эффективного управления дочерними компаниями. Книга первая. Установление корпоративного контроля. М.: Статут, 2013.

Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития / под ред. Т.Г. Долгопятовой, И. Ивасаки, А.А. Яковлева. М.: ЗАО «Юридический Дом «Юстицинформ», 2009.

⁸ Информационное письмо Банка России об ограничении раскрытия информации на рынке ценных бумаг от 14.06.2022 № ИН-02-28/81 // Банк России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/Crosscut/LawActs/File/5922> (дата обращения: 25.08.2023).

- Рябова А. Использование предпринимательских объединений в структуре группы компаний // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2022. № 11. С. 39–44.
- Степанов Д.И. Феномен корпоративного контроля // Вестник гражданского права. 2009. № 3. С. 142–206.
- Ткаченко И.Н. Оценка стейкхолдерской стоимости: эволюция методологического подхода и прикладные модели // Актуальные проблемы развития корпоративного управления и бизнеса. Материалы международной научно-практической конференции. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. С. 85–91.
- Шиткин А.О. Понятие и основания возникновения корпоративного контроля // Хозяйство и право. 2020. № 5. С. 104–121.
- Andres C., Betzer A., van den Bongard I., Goergen M. Dividend Policy, Corporate Control and the Tax Status of the Controlling Shareholder // *Journal of Industrial and Business Economics*. 2019. Vol. 46. P. 157–189. DOI: [10.1007/s40812-018-0100-6](https://doi.org/10.1007/s40812-018-0100-6)
- Berle A.A. "Control" in Corporate Law // *Columbia Law Review*. 1958. Vol. 58. Is. 8. P. 1212–1225.
- Bortolotti B., Faccio M. Government Control of Privatized Firms // *Review of Financial Studies*. 2009. Vol. 22. Is. 8. P. 2907–2939.
- Firth M.A., Malatesta P.H., Xin Q., Xu L. Corporate Investment, Government Control, and Financing Channels: Evidence from China's Listed Companies // *Journal of Corporate Finance*. 2012. Vol. 18. Is. 3. P. 433–450. DOI: [10.1016/j.jcorpfin.2012.01.004](https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.01.004)
- Freeman E.R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- Herman E.S. *Corporate Control, Corporate Power. A Twentieth Century Fund Study*. New York: Cambridge University Press, 1981.
- Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3. Is. 4. P. 305–360. DOI: [10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Mersereau A., Mottis N. Corporate Social Responsibility and Management Control // SSRN. 2011. DOI: [10.2139/ssrn.2331990](https://doi.org/10.2139/ssrn.2331990)
- Power G.J., Rani N., Mandal A. Corporate Control and the Choice of Investment Financing: The Case of Corporate Acquisitions in India // *Review of Quantitative Finance and Accounting*. 2022. Vol. 58. Is. 1. P. 41–68. DOI: [10.1007/s11156-021-00987-0](https://doi.org/10.1007/s11156-021-00987-0)
- Simon H. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1947.
- Vavilina A.V., Levanova L.N., Tkachenko I.N. Interrelation between Dividend Policy and Corporate Reputation in Russian Companies // *Управленец*. Т. 10. № 4. 2019. С. 14–23. DOI: [10.29141/2218-5003-2019-10-4-2](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-4-2)
- References:**
- Andres C., Betzer A., van den Bongard I., Goergen M. (2019) Dividend Policy, Corporate Control and the Tax Status of the Controlling Shareholder. *Journal of Industrial and Business Economics*. Vol. 46. P. 157–189. DOI: [10.1007/s40812-018-0100-6](https://doi.org/10.1007/s40812-018-0100-6)
- Bataeva B.S., Gajnullina N.R. (2021) Is The Level of State Ownership in the Russian Economy Growing? *Imushchestvennyye otnosheniya v Rossiyskoy Federatsii*. No. 7. P. 7–14. DOI: [10.24412/2072-4098-2021-7-7-14](https://doi.org/10.24412/2072-4098-2021-7-7-14)
- Berle A.A. (1958) Control in Corporate Law. *Columbia Law Review*. Vol. 58. Is. 8. P. 1212–1225.
- Bolshakova M.V. (2019) Osnovaniya ustanovleniya korporativnogo kontrolya v Germanii [Grounds for establishing corporate control in Germany]. *Aksionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya*. No. 3. P. 72–77.

- Bortolotti B., Faccio M. (2009) Government Control of Privatized Firms. *Review of Financial Studies*. Vol. 22. Is. 8. P. 2907–2939.
- Dolgopyatova T.G., Iwasaki I., Yakovlev A.A. (eds.) (2009) Rossiyskaya korporatsiya: vnutrennyaya organizatsiya, vneshniye vzaimodeystviya, perspektivy razvitiya [Russian corporation: Internal organization, external interactions, development prospects]. Moscow: ZAO "Yuridicheskiy Dom "Yustitsinform".
- Dolgopyatova T.G. (2016) Concentration of Ownership in Russian Manufacturing: Recent Empirical Evidence. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. No. 4(66). P. 30–39.
- Egorov R. (2022) Kak raspylennaya struktura aktsionernogo kapitala vliyayet na prava aktsionerov publichnogo obshchestva pri smene korporativnogo kontrolya? [How does a dispersed share capital structure affect the rights of shareholders of a public company in the event of a change in corporate control?]. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya*. No. 12. P. 51–57.
- Egorova M.A. (2014) Category "Control of a Juridical Person" as a Basic Criterion for Formation of the Group of Persons. *Konkurentnoye pravo*. No. 1. P. 8–13.
- Firth M.A., Malatesta P.H., Xin Q., Xu L. (2012) Corporate Investment, Government Control, and Financing Channels: Evidence from China's Listed Companies. *Journal of Corporate Finance*. Vol. 18. Is. 3. P. 433–450. DOI: [10.1016/j.jcorpfin.2012.01.004](https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.01.004)
- Freeman E.R. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Herman E.S. (1981) Corporate Control, Corporate Power. A Twentieth Century Fund Study. New York: Cambridge University Press.
- Ivashkovskaya I.V. (2010) Otsenka ustoychivosti rosta kompanii: steypkholderskiy podkhod [Assessing the sustainability of a company's growth: A stakeholder approach]. *Korporativnyye finansy*. No. 43(427). P. 14–18.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3. Is. 4. P. 305–360. DOI: [10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Levanova L.N., Vavilina A.V. (2022) Corporate Security: Stakeholder Approach. *Vestnik MIRBIS*. No. 3(31). P. 128–142. DOI: [10.25634/MIRBIS.2022.3.14](https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2022.3.14)
- Maslennikov V.V., Ljandau Yu.V., Kalinina I.A., Trohov A.A. (2018) Modeling Proprietary Management of Business With Regard to Risks of Economic Security (Illustrated by Trade Activity). *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*. No. 1. P. 123–131. DOI: [10.21686/2413-2829-2018-1-123-131](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-1-123-131)
- Mersereau A., Mottis N. (2011) Corporate Social Responsibility and Management Control. *SSRN*. DOI: [10.2139/ssrn.2331990](https://doi.org/10.2139/ssrn.2331990)
- Osipenko O.V. (2013) *Korporativnyy kontrol'. Ekspertnyye problemy effektivnogo upravleniya dochernimi kompaniyami. Kniga pervaya. Ustanovleniye korporativnogo kontrolya* [Corporate control. Expert problems of effective management of subsidiaries. Book One. Establishing corporate control]. Moscow: Statut.
- Power G.J., Rani N., Mandal A. (2022) Corporate Control and the Choice of Investment Financing: The Case of Corporate Acquisitions in India. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. Vol. 58. Is. 1. P. 41–68. DOI: [10.1007/s11156-021-00987-0](https://doi.org/10.1007/s11156-021-00987-0)
- Ryabova A. (2022) Ispol'zovaniye predprinimatel'skikh ob'yedineniy v strukture gruppy kompaniy [Use of business associations in the structure of a group of companies]. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya*. No. 11. P. 39–44.
- Simon H. (1947) *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Shitkin A.O. (2020) Ponyatiye i osnovaniya vzniknoveniya korporativnogo kontrolya [The concept and grounds for the emergence of corporate control]. *Khozyaystvo i pravo*. No. 5. P. 104–121.

Stepanov D.I. (2009) Fenomen korporativnogo kontrolya [Phenomenon of corporate control]. *Vestnik grazhdanskogo prava*. No. 3. P. 142–206.

Tkachenko I.N. (2019) Otsenka steykholderskoy stoimosti: evolyutsiya metodologicheskogo podkhoda i prikladnyye modeli [Stakeholder value estimation: Evolution of the methodological approach and applied models]. *Aktual'nyye problemy razvitiya korporativnogo upravleniya i biznesa. Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Ekaterinburg: Ural'skiy gosudarstvennyy ekonomicheskiy universitet. P. 85–91.

Valeeva A.A. (2015) On the Issue on Corporate Control and Reconstruction Thereof. *Yurist*. No. 14. P. 39–46.

Vavilina A.V., Levanova L.N., Tkachenko I.N. (2019) Interrelation between Dividend Policy and Corporate Reputation in Russian Companies. *Upravlenets*. Vol. 10. No. 4. P. 14–23. DOI: [10.29141/2218-5003-2019-10-4-2](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-4-2)

Дата поступления/Received: 30.08.2023

Оценка воздействия трансформации мировой экономики на динамику экономических показателей ведущих стран мира и России в начале XXI века

Сенотрусова Светлана Валентиновна

Доктор биологических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [3281-9658](#), senotrusova@spa.msu.ru, senotrusovasv@gmail.com

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Сибирякова Яна Вадимовна

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [3008-2217](#), ORCID: [0000-0002-0460-0420](#), SibiryakovaYV@spa.msu.ru, sibiriakova_yana@mail.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Трансформация мировой экономики является следствием воздействия многочисленных кризисных явлений начала XXI века. Динамика экономических показателей под воздействием кризисных процессов и антикризисной политики правительств стран является наглядным отражением трансформации мировой экономической системы. Поэтому представляет практический интерес оценка влияния кризисных явлений в совокупности с антикризисными мерами правительств на динамику экономических показателей по странам с целью смягчения последствий будущих кризисных ситуаций или их предотвращения. Таким образом, целью статьи является исследование динамики экономических показателей в ряде ведущих стран (экономик) Европы, Азии, Америки и в России в период с 2013 по 2021 годы с целью составления рейтинга стран по способности к адаптации и восстановлению от последствий кризисов, в частности от пандемии коронавируса. В качестве методов и материалов исследования использованы методы системного анализа и синтеза, контент-анализ научной литературы и статистических обзоров по исследуемой тематике, материалы периодической печати российских и зарубежных авторов. Проведенное исследование позволяет сделать ряд важных выводов о взаимосвязанности экономических процессов в отдельных странах и в мире в целом. Наступление кризиса негативно сказывается одновременно на всех группировках показателей, что подтверждает наличие цепной реакции в основе экономических процессов. Отдельное внимание уделяется анализу динамики показателей по странам в пандемийный 2020 г., который подтверждает гипотезу о том, что результативность антикризисной программы, предпринимаемой правительством в разгар кризиса, играет более важную роль, чем исходное докризисное состояние экономики государства.

Ключевые слова

Мировая экономика, кризис, пандемия, антикризисная политика, показатели, рейтинг, динамика.

Для цитирования

Сенотрусова С.В., Сибирякова Я.В. Оценка воздействия трансформации мировой экономики на динамику экономических показателей ведущих стран мира и России в начале XXI века // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 56–71. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-56-71

Assessment of World Economy Transformation Impact on Dynamics of Economic Indicators in the World's Leading Countries and Russia at the Beginning of the 21st Century

Svetlana V. Senotrusova

DSc (Biology), Professor, senotrusova@spa.msu.ru, senotrusovasv@gmail.com

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Iana V. Sibiriakova

Postgraduate student, ORCID: [0000-0002-0460-0420](#), SibiryakovaYV@spa.msu.ru, sibiriakova_yana@mail.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

Transformation of the world economy at the beginning of the 21st century occurs because of the impact of numerous crisis phenomena. This world economic transformation shows up in dynamics of economic indicators under the influence of crisis processes and the anti-crisis policy of governments. Hence, it is of practical interest to assess the impact of crisis phenomena in conjunction with anti-crisis measures of national governments on the dynamics of economic indicators on a country basis to mitigate the consequences of future crisis situations or prevent them. Thus, the aim of the article is to study the dynamics of economic indicators in several leading economies in Europe, Asia, America, and Russia in the period from 2013 to 2021 to rank countries in terms of their ability to adapt and recover from the consequences of crises, in particular, the coronavirus pandemic. To achieve this aim, methods of system analysis and synthesis, content analysis of scientific literature and statistical reviews on the subject under study, materials of the periodical press of Russian and foreign authors were used. The study allows drawing several valuable conclusions about interconnection of economic processes in individual countries and in the world. The onset of the crisis has a negative effect simultaneously on all indicators' groups, thereby confirming the presence of a "chain reaction" at the core of

economic processes. Special attention is paid to the analysis of the dynamics of indicators on a country basis in the pandemic year, in 2020, which confirms the hypothesis that the effectiveness of the anti-crisis program undertaken by the government in the midst of the crisis plays a more important role than the initial pre-crisis state of the economy.

Keywords

World economy, crisis, pandemic, anti-crisis policy, indicators, rating, dynamics.

For citation

Senotrusova S.V., Sibiriakova I.V. (2023) Assessment of World Economy Transformation Impact on Dynamics of Economic Indicators in the World's Leading Countries and Russia at the Beginning of the 21st Century. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 56–71. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-56-71

Введение

Последнее десятилетие характеризуется глобальной трансформацией мировой экономики. Рыночная волатильность, высокие темпы инфляции, неустойчивость мировой финансовой системы, снижение потоков прямых инвестиций, введение протекционистских мер — это неконечный перечень последствий событий первого двадцатилетия XXI века. Мировой финансовый кризис 2008 года, мировой пандемический кризис 2020 года в совокупности с рядом локальных кризисов, например с российским экономическим кризисом 2014 года на фоне геополитической ситуации на Украине, оказали негативное влияние и спровоцировали падение темпов роста мировой экономики и экономики отдельных стран, в частности Российской Федерации.

Создание стабильных условий для восстановления глобальной экономики, смягчение последствий будущих кризисных ситуаций или их предотвращение требуют детального анализа динамики основных экономических показателей на фоне возникновения вышеупомянутых кризисных процессов. В ООН основным показателем макроэкономических исследований с 1991 года является внутренний валовый продукт, или ВВП¹. Данный показатель, выраженный в американской валюте — долларе США, считается ориентиром для сравнения экономик разных государств. Однако сравнение стран на основе только одного показателя ВВП является недостаточным для получения полной картины состояния экономик. Необходимо рассматривать динамику факторов, которые оказывают прямое или косвенное влияние на изменение ВВП, а также показателей, которые претерпевают изменения вследствие колебаний ВВП.

С точки зрения внешнеэкономической деятельности к факторам, оказывающим влияние на ВВП, принято относить объем экспорта и импорта, динамику сальдо прямых иностранных инвестиций (ПИИ). Инструменты налогово-бюджетной и кредитно-денежной политики являются также значимыми при анализе экономической картины отдельных стран. Среди первой категории наиболее существенными индикаторами являются уровень дефицита / профицита бюджета, размер налоговой ставки на прибыль, размер золотовалютных резервов, расходы государства на те или иные сферы (например, здравоохранение). В свою очередь, динамика процентной ставки Центрального банка (ЦБ), курс национальной валюты к доллару / евро входят в основной перечень инструментов кредитно-денежной политики. При оценке состояния экономики отдельное внимание уделяется также производственно-деловым показателям, таким как уровень безработицы или состояние основных фондовых / биржевых индексов (например, DAX 40 в Германии, РТС в России или CAC 40 во Франции).

Цель, материалы и методы, процесс исследования

В данной статье будут проанализированы экономические показатели в ряде ведущих стран (экономик) Европы (Германия, Франция), Азии (Индия, Китай, Южная Корея (Корея), Япония), Америки (США) и в России с целью исследования динамики выбранных показателей в период

¹ Что такое ВВП и почему по его значению нельзя говорить об экономике в целом // Banki.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=10974865> (дата обращения: 08.08.2023).

с 2013 по 2021 годы и составления рейтинга стран на основе выявленных динамических изменений показателей.

В качестве временного периода определено последнее десятилетие XXI века. Базовым годом обозначен 2013 год. В связи с трудностями сбора информации по 2022 году (в частности, в случае Российской Федерации из-за кризисной ситуации на Украине) первоначальный план по отражению динамики выбранных показателей в течение последнего десятилетия решено скорректировать и сократить до девяти лет. Особое внимание уделяется показателям 2020 года — пандемийного года, с целью оценки антикризисных действий правительств стран в сфере экономики в борьбе с пандемией коронавируса и ее последствиями.

Для каждой из восьми вышеупомянутых стран собраны данные по 17 экономическим показателям. С целью удобства анализа экономические показатели разделены на четыре основные группы, в зависимости от их экономической сущности и сферы применения:

- 1) **производственно-деловые показатели.** В первую группу отнесены показатели, которые характеризуют уровень и результаты деловой активности по странам: уровень (объем) ВВП, млрд долл.; сальдо прямых иностранных инвестиций в экономику, млн долл.; уровень безработицы, %; динамика основного биржевого индекса, пункты;
- 2) **показатели внешнеэкономической деятельности.** Во вторую группу входят следующие показатели, определяющие объем внешнеторгового оборота (экспорта и импорта) по странам: объем экспорта, млн долл.; объем импорта, млн долл.; объем контейнерных портовых перевозок, тыс. шт. 20-футовых контейнеров; доля стран в мировом экспорте, %;
- 3) **налогово-бюджетные показатели.** К третьей группе показателей, являющихся основными инструментами налогово-бюджетной политики правительств стран и показателями-объектами воздействия основных инструментов налогово-бюджетной политики правительств стран, относятся: уровень дефицита/профицита бюджета, млн долл.; динамика налогового бремени предприятий (налог на прибыль предприятий), %; расходы на здравоохранение, млн долл.; объем золотовалютных резервов, млрд долл.; объем внешнего долга, млн долл.;
- 4) **денежно-кредитные показатели.** К показателям четвертой группы относятся инструменты денежно-кредитной политики Центральных банков стран, а также показатели-объекты воздействия основных инструментов денежно-кредитной политики правительств стран: динамика процентной ставки ЦБ, %; уровень инфляции, %; валютный курс к доллару, вал. ед.; паритет покупательной способности (PPP) по отношению к 1 доллару, ед.

Анализ сгруппированных показателей проводится по четырем основаниям (индикаторам) исследования:

- 1) **изменение показателей 2021 (итогового) года относительно показателей 2013 (базового) года** — рассчитывается как сумма относительных значений изменений показателей с 2013 по 2021 гг. и измеряется в процентах. Показывает, к какому итоговому относительному росту/уменьшению привело последовательное ежегодное относительное изменение социально-экономических показателей с 2013 по 2021 гг.;
- 2) **среднегодовое изменение показателей** — рассчитывается как среднеарифметическое значение всех относительных изменений показателей с 2013 по 2021 гг. и измеряется в процентах. Показывает, как в среднем с 2013 по 2021 гг. изменялись (увеличивались или уменьшались) показатели;

- 3) **волатильность показателей** — рассчитывается как среднеарифметическое значение модулей всех относительных изменений показателей с 2013 по 2021 гг. и измеряется в процентах. Показывает величину волатильности показателей, характеризующую степень чувствительности показателей к внешним или внутренним факторам в экономике;
- 4) **изменение показателей 2020 ковидного года относительно среднегодового изменения показателей с 2013 по 2019 гг.** — рассчитывается как разность между относительным изменением показателей 2020 г. к показателям 2019 г. и среднеарифметическим значением всех относительных изменений показателей с 2013 по 2019 гг.; измеряется в процентах. Показывает, как сильно изменились экономические показатели вследствие распространения пандемии коронавируса и влияния последней на экономические показатели стран.

На основании проведенных расчетов по каждому из четырех оснований странам присваивается порядковый номер в зависимости от полученных результатов. Порядковый номер от 1 до 8, где 1 — наилучший результат, 8 — наихудший результат, присваивается следующим образом:

- если увеличение величины показателя свидетельствует об улучшении экономического положения, то первое место присваивается стране, имеющей наибольшее значение, последнее — стране, имеющей наименьшее значение, то есть наблюдается прямо пропорциональная зависимость между значением показателя страны и порядковым номером страны в общем рейтинге стран. К таким показателям в списке относятся уровень (объем) ВВП, объем экспорта, сальдо прямых иностранных инвестиций в экономику, объем золотовалютных резервов и другие;
- если увеличение величины показателя свидетельствует об ухудшении экономического положения, то места присваиваются в обратном порядке (первое место у той страны, которая имеет наименьший результат, и наоборот). К таким показателям в списке относятся объем внешнего долга, уровень безработицы, динамика процентной ставки ЦБ, уровень инфляции, валютный курс к доллару, паритет покупательной способности (PPP) по отношению к 1 доллару.

Следует отметить, что присвоение мест по третьему основанию «Волатильность показателей» производится исключительно в обратном пропорциональном порядке, так как уменьшение значения показателей по данному основанию свидетельствует о большей стабильности экономики и ее устойчивости к изменениям во внутренних/внешних факторах.

Стоит также добавить, что в рамках одного показателя места странам присваиваются не по всем основаниям, так как изменения этих показателей не всегда свидетельствуют об улучшении / ухудшении экономической ситуации в стране. В подобном случае в таблицах отмечается «НП», что означает «Не применимо». Данные основания не учитываются при подсчете рейтингов.

На основании проведенных расчетов построены рейтинги стран по показателям и индикаторам. Полученные рейтинги страновых показателей по индикаторам в рамках одной группы показателей складываются, чтобы получить рейтинги стран по групповым показателям. Наивысшее место в рейтингах присуждается стране, которая набрала наименьшее количество баллов, где количество баллов равно порядковому номеру страны, который она получила в сравнении с другими странами. Итоговые рейтинги стран по групповым показателям представлены в Таблицах 1–4.

Таблица 1. Рейтинг стран по производственно-деловым показателям за период с 2013 по 2021 гг.²

№	Страна	Количество баллов
1	Китай	35
2	Япония	41
3	Корея	52
4	США	53
5	Франция	56
6	Индия	56
7	Германия	58
8	Россия	68

Таблица 2. Рейтинг стран по показателям внешнеэкономической деятельности за период с 2013 по 2021 гг.³

№	Страна	Количество баллов
1	Китай	18
2	Индия	37
3	Корея	42
4	Германия	51
5	США	58
6	Япония	72
7	Франция	75
8	Россия	79

Таблица 3. Рейтинг стран по налогово-бюджетным показателям за период с 2013 по 2021 гг.⁴

№	Страна	Количество баллов
1	США	55
2	Франция	57
3	Индия	62
4	Германия	64
5	Россия	70
6	Япония	74
7	Корея	77
8	Китай	77

² Составлено авторами по: GDP (current US\$) // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (дата обращения: 10.08.2023); World Development Indicators // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=BN.KLT.DINV.CD&country=FRA,JP,KOR> (дата обращения: 10.08.2023); Global unemployment rate from 2003 to 2022 // Statista [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/279777/global-unemployment-rate/> (дата обращения: 10.08.2023); Financial Instruments & Investments // [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/markets/414/topic/990/financial-instruments-investments/#overview> (дата обращения: 10.08.2023).

³ Составлено авторами по: Container port traffic (TEU: 20 foot equivalent units) World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.SHP.GOOD.TU?end=2020&start=2012> (дата обращения: 10.08.2023); Merchandise Trade // WTO [Электронный ресурс]. URL: https://stats.wto.org/dashboards/merchandise_en.html (дата обращения: 10.08.2023); Commercial Services Trade // WTO [Электронный ресурс]. URL: https://stats.wto.org/dashboards/services_en.html (дата обращения: 10.08.2023).

⁴ Составлено авторами по: Total reserves (includes gold, current US\$) // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/FI.RES.TOTL.CD?end=2021&start=2012> (дата обращения: 10.08.2023); Health expenditure and financing // OECD [Электронный ресурс]. URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SHA> (дата обращения: 10.08.2023); Government budget deficit // Countryeconomy [Электронный ресурс]. URL: <https://countryeconomy.com/deficit?anio=2021> (дата обращения: 10.08.2023); General government gross debt // Countryeconomy [Электронный ресурс]. URL: <https://countryeconomy.com/national-debt> (дата обращения: 10.08.2023); Euro area Corporate Tax Rate // Trading Economics [Электронный ресурс]. URL: <https://tradingeconomics.com/euro-area/corporate-tax-rate> (дата обращения: 10.08.2023).

Таблица 4. Рейтинг стран по денежно-кредитным показателям за период с 2013 по 2021 гг.⁵

№	Страна	Количество баллов
1	Индия	44
2	Франция	60
3	Германия	64
4	Китай	70
5	Япония	73
6	Корея	81
7	США	86
8	Россия	90

На основе групповых рейтингов составляется общий рейтинг по странам, который охватывает все четыре группы показателей одновременно. Итоговый рейтинг по странам получается в результате сложения всех баллов, полученных по четырем групповым рейтингам. Наивысшее место в рейтинге присуждается стране, которая набрала наименьшее количество баллов (Таблица 5).

Таблица 5. Общий совокупный рейтинг стран за период с 2013 по 2021 гг.⁶

№	Страна	Количество баллов
1	Китай	199
2	Индия	199
3	Германия	237
4	Франция	248
5	Корея	252
5	США	252
6	Япония	260
7	Россия	307

Анализ результатов исследования и выводы

Используя полученный итоговый совокупный рейтинг стран, можно сделать вывод, что Китай занимает лидирующее положение среди рассмотренных стран, на втором месте — Индия и на третьем — Германия. Китай и Индия набирают одинаковое количество баллов в общем совокупном рейтинге, однако Китай является лидером в двух из четырех группировок показателей, поэтому Китай становится лидером общего рейтинга. Россия замыкает общий совокупный рейтинг стран (Рисунок 1).

⁵ Составлено авторами по: Inflation, consumer prices (annual %) // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG> (дата обращения: 10.08.2023); Euro foreign exchange reference rates // European Central Bank [Электронный ресурс]. URL: https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/index.en.html (дата обращения: 10.08.2023); Exchange rates // OECD [Электронный ресурс]. URL: <https://data.oecd.org/conversion/exchange-rates.htm#indicator-chart> (дата обращения: 10.08.2023); Purchasing power parities (PPP) // OECD [Электронный ресурс]. URL: <https://data.oecd.org/conversion/purchasing-power-parities-ppp.htm#indicator-chart> (дата обращения: 10.08.2023); Central Bank key rates // Countryeconomy [Электронный ресурс]. URL: <https://countryeconomy.com/key-rates> (дата обращения: 10.08.2023).

⁶ Составлено авторами на основе данных Таблиц 1–4.

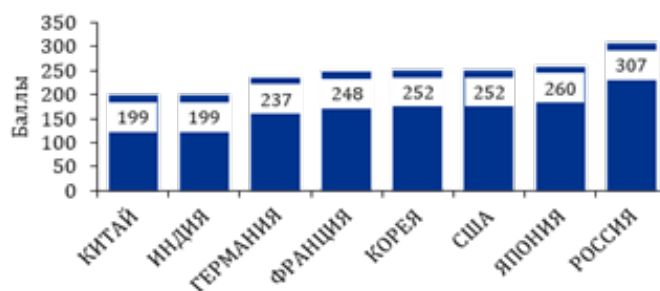


Рисунок 1. Общий совокупный рейтинг стран за период с 2013 по 2021 гг., баллы⁷

Тенденция лидерства Китая прослеживается в двух из четырех представленных группировок показателей, которые формируют общий совокупный рейтинг: по производственно-деловым показателям и по показателям внешнеэкономической деятельности. США и Индия лидируют по двум остальным группировкам показателей: по налогово-бюджетным и денежно-кредитным соответственно.

Россия занимает последнее место во всех группировках показателей, за исключением рейтинга по налогово-бюджетным показателям, в котором страна расположилась на пятом месте, что во многом объясняется структурной особенностью бюджета Российской Федерации — существенной долей доходов от продажи природного сырья, в частности нефтегазовых доходов. Рост нефтяных цен и газовых котировок, относительная устойчивость деловой активности и внутреннего спроса позволяют балансировать российский бюджет и финансировать основные расходные статьи бюджета, такие как социальную политику, национальную оборону и безопасность⁸. Бюджетное правило, лежащее в основе учета нефтегазовых доходов, способствует накоплению и росту золотовалютных резервов (ЗВР) России на протяжении 2013–2021 гг., за исключением 2014 г., в течение которого Центральный банк России проводил валютные интервенции с целью поддержания рубля и спасения экономики от последствий кризиса [Мутафян 2022]. В результате ЗВР России сокращались в 2015 г., по сравнению с предыдущим годом, сразу на 25%⁹. Но с начала 2016 г. ЗВР страны начали восстанавливаться (Рисунок 2).

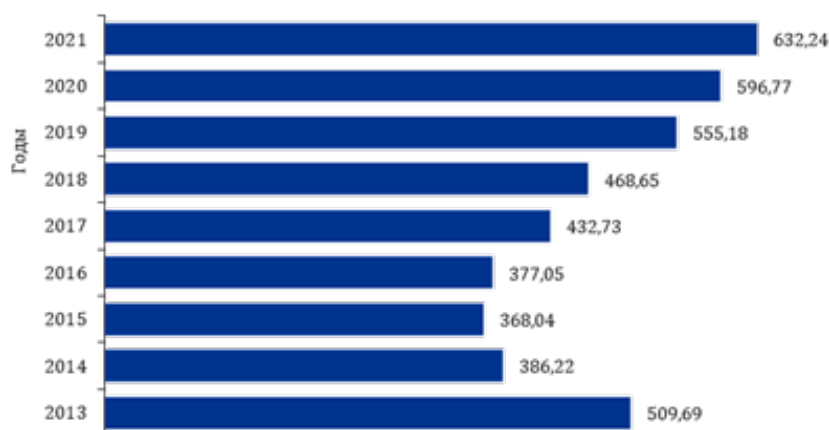


Рисунок 2. Динамика объема золотовалютных резервов РФ в период с 2013 по 2021 гг., млрд долл.¹⁰

⁷ Составлено авторами на основе данных Таблицы 5.

⁸ Бюджет России // Tadviser [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/%B0> (дата обращения: 07.08.2023).

⁹ Рассчитано авторами по: Total reserves (includes gold, current US\$) — Russian Federation // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/FI.RES.TOTL.CD?end=2021&locations=RU&start=2012> (дата обращения: 10.08.2023).

¹⁰ Рассчитано и составлено авторами по: Total reserves (includes gold, current US\$) — Russian Federation // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/FI.RES.TOTL.CD?end=2021&locations=RU&start=2012> (дата обращения: 10.08.2023).

Дополнительно стоит отметить, что ЗВР России уже давно превышают размер внешнего долга страны (Рисунок 3). Подобная ситуация рассматривается экспертами как избыточная, поскольку считается, что долговое финансирование помогает экономике развиваться и отказ от него может снизить потенциал развития экономики. С другой стороны, очевидны преимущества низкой долговой нагрузки для России в виде защиты от санкционного давления на фоне геополитических противоречий и рисков снижения цен на основные ресурсы, экспортируемые государством [Кудряшова, Долгих 2022].

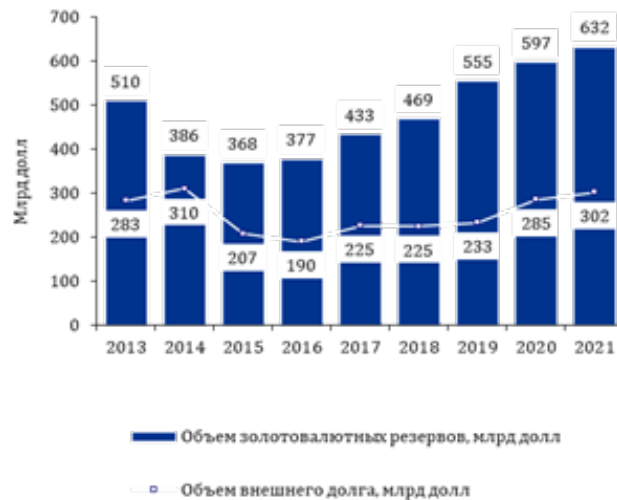


Рисунок 3. Динамика объема золотовалютных резервов и внешнего долга РФ в период с 2013 по 2021 гг, млрд долл.¹¹

Стоит отметить, что абсолютно противоположная ситуация по соотношению ЗВР и внешнего долга наблюдается в большинстве других рассматриваемых в исследовании стран, правительства которых более активно прибегают к долговому финансированию. Особенно это характерно для США. Внешний долг данной страны сформировался и продолжает увеличиваться за счет выпуска государственных облигаций. Основными держателями долговых американских облигаций в 2021 г. среди других стран являются страны-участницы исследования — Китай (около 14% от общего объема внешних займов) и Япония (около 17% от общего объема внешних займов)¹².

Рассмотрим подробнее результаты исследования по каждому из четырех оснований. В рейтинге стран по производственно-деловым показателям следует особо остановиться на анализе динамики ВВП по странам (Рисунок 4). Китай является лидером по показателю среднегодового изменения ВВП за период с 2013 по 2021 гг. со значением 8,1%¹³.

¹¹ Составлено авторами по: Total reserves (includes gold, current US\$) — Russian Federation // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/FI.RES.TOTL.CD?end=2021&locations=RU&start=2012> (дата обращения: 10.08.2023); General government gross debt // Countryeconomy [Электронный ресурс]. URL: <https://countryeconomy.com/national-debt> (дата обращения: 10.08.2023).

¹² Major foreign holders of treasury securities (in billions of dollars) Holdings 1 / at end of period // U.S. Department of the Treasury [Электронный ресурс]. URL: <https://ticdata.treasury.gov/Publish/mfh.txt> (дата обращения: 07.08.2023).

¹³ Рассчитано авторами по: GDP (current US\$) // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (дата обращения: 10.08.2023).

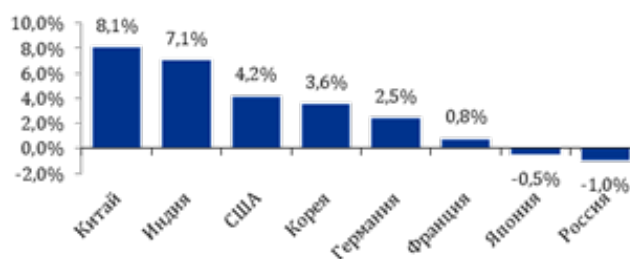


Рисунок 4. Среднегодовое изменение уровня ВВП по странам за период с 2013 по 2021 гг., %¹⁴

В Китае также, единственном из рассматриваемых государств, абсолютный прирост ВВП является положительным в пандемийный 2020 год относительно предыдущего 2019 года. Однако, согласно расчетам, Японии удалось достичь наименьшего спада ВВП в 2020 году относительно среднегодового изменения в течение предыдущих лет (2013–2019 гг.), что во многом объясняется особенностями методологии расчетов, применяемой в исследовании.

При анализе динамики сальдо прямых иностранных инвестиций в экономику отмечается следующая особенность: Китай и Индия на протяжении всего временного интервала выступают нетто-кредиторами и имеют отрицательное значение сальдо ПИИ, в то время как Япония и Корея, наоборот, имеют положительное значение. Россия также в основном является нетто-получателем ПИИ, но встречаются и годы с противоположной ситуацией. При анализе среднегодового изменения показателя ПИИ за рассматриваемый период по всем странам, за исключением Японии, Кореи и Индии, наблюдается отрицательная динамика, что во многом объясняется более осторожным подходом к вывозу чистого капитала среди стран-участниц с 2014 года на фоне неустойчивости мировой экономики, непредсказуемости политики для инвесторов и нарастания геополитической напряженности.

По среднегодовому изменению уровня безработицы страны также разделились на две большие группы: страны с положительным и отрицательным значением показателя (Рисунок 5). Германия является лидером среди всех стран, в которых зафиксировано снижение уровня безработицы, в то время как в Корею самые высокие темпы среднегодового изменения показателя. В пандемийный 2020 год зафиксирован рост безработицы во всех странах, кроме Франции и Кореи, если проводить сравнение с предыдущими 2013–2019 гг. Динамика безработицы во Франции коррелирует с динамикой иммиграции в страну. В период пандемии по причине закрытых границ поток иммиграции существенно снизился — на этом фоне улучшилась ситуация с безработицей в стране [Ходинова 2023]. В Корею изменение безработицы близко к нулевой отметке.

¹⁴ Рассчитано и составлено авторами по: GDP (current US\$) // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDPMKTP.CD> (дата обращения: 10.08.2023).

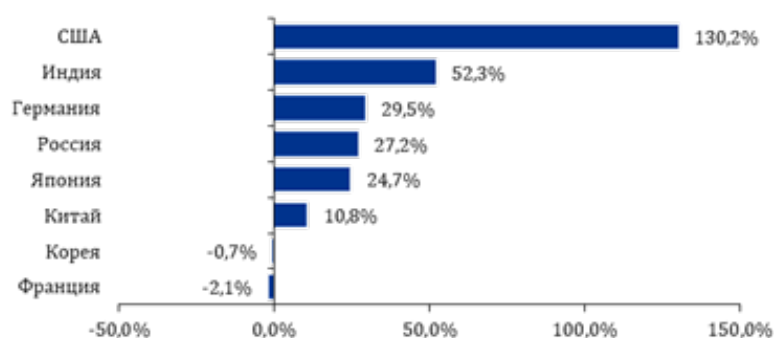


Рисунок 5. Динамика изменения уровня безработицы в пандемийный 2020 г. по сравнению с 2013–2019 гг., %¹⁵

Динамика основных биржевых индексов коррелирует с направлением изменения (ростом/снижением) ВВП по странам. Лидером по всем рассматриваемым основаниям является США. Россия, наоборот, замыкает рейтинг или находится на предпоследнем месте, за исключением ситуации по динамике изменения биржевого индекса в пандемийный 2020 год, когда она занимает 3 место в рейтинге. Причиной такого сценария является то, что российская экономика справилась с последствиями пандемии и прошла 2020 год лучше, чем большинство других крупных экономик¹⁶.

В рейтинге стран по показателям внешнеэкономической деятельности следует отметить схожую динамику стоимостного объема экспорта и импорта во всех представленных странах. Замедление процесса международной интеграции в 2014–2015 гг. негативно сказалось на динамике среднегодовых показателей внешней торговли. В России ситуация с экспортом и импортом в 2014 году усугубилась еще и по причине экономических санкций, введенных странами Запада на фоне нарастания геополитической напряженности [Sukharev, Voronchikhina 2021].

Эксперты констатируют общие темпы роста (около 1,5%) физического объема международной торговли в 2014–2015 году, однако стоимостной объем мировой торговли снижается по причине номинального сокращения, вызванного изменением цен и/или валютных курсов¹⁷. Эксперты отмечают также, что темпы роста физического объема мировой торговли, фиксируемые в рассматриваемый период, согласуются с общими экономическими тенденциями, но темпы роста отстают от прошлых периодов до 2014–2015 гг.

Наиболее стабильная ситуация со стоимостным объемом экспорта и импорта в совокупности наблюдается в Китае. Китай занимает первое место по динамике среднегодового изменения показателя «Доля стран в мировом экспорте» и удерживает лидирующую позицию по данному показателю в разгар пандемии — в 2020 году. Россия, которая занимала последнее место по основанию среднегодовых темпов изменения показателя «Доля стран в мировом экспорте» до 2020 года, сохраняет ее и в разгар пандемии. В сфере внешнеэкономической деятельности правительству страны не удалось улучшить свою позицию благодаря более успешному преодолению пандемии (Рисунок 6).

¹⁵ Составлено и рассчитано авторами по: Global unemployment rate from 2003 to 2022 // Statista [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/279777/global-unemployment-rate/> (дата обращения: 07.08.2023).

¹⁶ Падение экономики России из-за пандемии стало максимальным за 11 лет // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/01/02/2021/6017e1819a7947cb98f23f95> (дата обращения: 07.08.2023).

¹⁷ Эволюция международной торговой системы и тенденции в ней с точки зрения развития // UNCTAD [Электронный ресурс]. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdb64d5_ru.pdf (дата обращения: 07.08.2023).



**Рисунок 6. Волатильность показателей объема экспорта и импорта по странам
в 2013–2021 гг., %¹⁸**

По среднегодовому изменению объема контейнерных портовых перевозок лидирующее место занимает Индия. Положительная динамика показателя также прослеживается во всех остальных странах, кроме России. Наиболее стабильная ситуация с контейнерными портовыми перевозками в Германии, которая имеет наименьший результат по основанию «Волатильность показателя». Пандемийный 2020 год негативно сказался на изменении объема контейнерных портовых перевозок, по сравнению со среднегодовыми темпами 2013–2019 гг., во всех странах. Наиболее благоприятная ситуация сложилась в Китае, России и Корее, что во многом объясняется в целом более успешным преодолением коронавирусного кризиса в данных странах и менее значительным экономическим спадом по сравнению с остальными государствами. Ведущая роль в контейнерных перевозках обеспечивается также развитой портовой инфраструктурой, которая присутствует в Китае, Индии, Корее и России, это благоприятно сказывается на объеме экспортных морских контейнерных перевозок [Зеленков, Цвир 2015].

В рейтинге стран по налогово-бюджетным показателям следует отдельно остановиться на уровне дефицита/ профицита бюджета. Этот показатель, единственный из всех анализируемых показателей, оценивается только по одному из четырех оснований — среднему значению модуля всех изменений за рассматриваемый период. Выбранный подход объясняется тем, что данное основание наиболее точно, по мнению авторов, отображает сбалансированность бюджета и стабильность налогово-бюджетной политики, проводимой правительствами стран. Однако по результатам анализа лидерами в списке стран по показателю волатильности уровня дефицита/профицита являются Индия, США и Франция, что противоречит данным, собранным по динамике уровня дефицита/профицита бюджета в абсолютном выражении, поскольку во всех трех вышеупомянутых странах наблюдается дефицит бюджета на протяжении 2013–2021 гг. В остальных странах периоды дефицита бюджета чередуются с профицитом бюджета, причем в некоторых странах, например в Германии и Корее, зафиксировано большее количество профицитных лет. Таким образом, по причине несовершенства используемой методологии исследования для анализа показателя «Уровень бюджетного дефицита/профицита» получаются противоречивые результаты. Дополнительно необходимо обозначить тот факт, что, несмотря на рост дефицита в США, Франции и Индии, эти страны продолжают наращивать объемы ЗВР, хотя одновременно продолжает увеличиваться и объем внешнего долга стран.

¹⁸ Составлено и рассчитано авторами по: Merchandise Trade // WTO [Электронный ресурс]. URL: https://stats.wto.org/dashboard/merchandise_en.html (дата обращения: 10.08.2023).

В рамках анализа расходной части бюджетов более подробно исследуется динамика расходов на здравоохранение в представленных странах. США, Корея и Китай являются лидерами в рейтинге стран по среднегодовому приросту расходов на здравоохранение в течение 2013–2021 гг. Тем не менее в докладе Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), опубликованном в 2020 году, о долях расходов на здравоохранение от ВВП Китай занимает лишь 124 место с результатом 5,2%, в то время как Корея располагается на 59 месте с результатом 7,6%¹⁹. Лидером в рейтинге ВОЗ (1 место) является США с показателем 17,2%. Данное расхождение объясняется тем фактом, что номинальное значение объема ВВП Китая в 2020 году превышает показатель Кореи в более чем 9 раз. В пандемийный 2020 год Россия возглавила рейтинг с увеличением расходов на здравоохранение более чем на 70% по сравнению с предыдущим периодом 2013–2019 гг. Однако следует заметить, что в относительном выражении Россия расходует на здравоохранение денежных средств в несколько раз меньше, чем абсолютно все представленные страны рейтинга на протяжении 2013–2021 гг. Эксперты также констатируют, что долгое время в России государственное финансирование здравоохранения было минимум в 1,6 раза ниже, чем аналогичные расходы в «новых-8» странах Европейского Союза, близких к РФ по уровню экономического развития: Венгрии, Латвии, Литве, Польше, Словакии, Словении, Чехии, Эстонии [Улумбекова 2021].

Денежно-кредитные показатели — заключительная группа показателей, представленная в исследовании. Процентная ставка является ключевым инструментом мировых Центральных банков. В большинстве представленных стран наблюдается тенденция на снижение процентной ставки в 2013–2021 гг., за исключением России, где Центральный банк часто прибегает к повышению процентной ставки как к инструменту воздействия на инфляцию. Так, в европейских странах ставка зафиксирована на нулевом уровне на протяжении 2016–2021 гг., в Японии ставка отрицательная в аналогичный период времени [Nagao et al. 2021]. Данные решения Европейского ЦБ и ЦБ Японии свидетельствуют о желании властей путем понижения процентной ставки стимулировать спрос, кредитование и инвестирование, а также купировать инфляцию и приостановить процесс девальвации национальной валюты относительно доллара США [Горчакова 2020; Тегуан 2021]. Однако темпы сжатия ликвидности в европейских странах и Японии недостаточны для остановки процесса обесценения евро и иены соответственно. Стоит отметить, что Германии и Франции удалось достичь среднегодовых темпов роста валютного курса национальной валюты относительно доллара в период с 2013 г. по 2021 г. и занять второе место по данному показателю в рейтинге стран после Индии. Япония по показателю среднегодовых темпов изменения валютного курса к доллару занимает лишь шестую позицию в рейтинге, хуже ситуация обстоит только с российским рублем. Обратная ситуация наблюдается при анализе динамики показателя инфляции. Благодаря введению отрицательной процентной ставки Японии удалось «остепенить» инфляцию и занять третье место в рейтинге стран по среднегодовому изменению показателя инфляции в период с 2013 г. по 2021 г., в то время как Франция и Германия располагаются на пятом и шестом месте соответственно.

Однако стоит отметить, что в пандемийный 2020 год японская иена оказалась единственной национальной валютой, которая сумела улучшить ситуацию с валютным курсом к доллару, и заняла первое место по основанию «Изменение показателей 2020 ковидного года относительно среднегодового изменения показателей с 2013 по 2019 гг.». Российский рубль занимает второе место в данном рейтинге, что еще раз подтверждает более успешную стратегию российских властей в борьбе с пандемией по сравнению с их коллегами из других стран.

¹⁹ Рейтинг стран мира по уровню расходов на здравоохранение // Гуманитарный портал [Электронный ресурс]. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-health-expenditure#:~:text=25> (дата обращения: 07.08.2023).

Характерной особенностью денежно-кредитной политики Центрального банка России на протяжении рассматриваемого периода является стратегия таргетирования инфляции²⁰. Ключевая ставка — это инструмент, с помощью которого Банк России управляет ликвидностью банковского сектора, от наличия которой зависит склонность бизнеса и граждан к потреблению, сбережению и инвестированию. Изменяя уровень ключевой ставки, Банк России не допускает отклонение инфляции от цели или возвращает инфляцию к цели, тем самым реализуя контрциклическую роль денежно-кредитной политики [Щёголева, Сибирякова 2021]. Именно этим объясняется волатильность ключевой ставки в докладе Банка России (Рисунок 7).

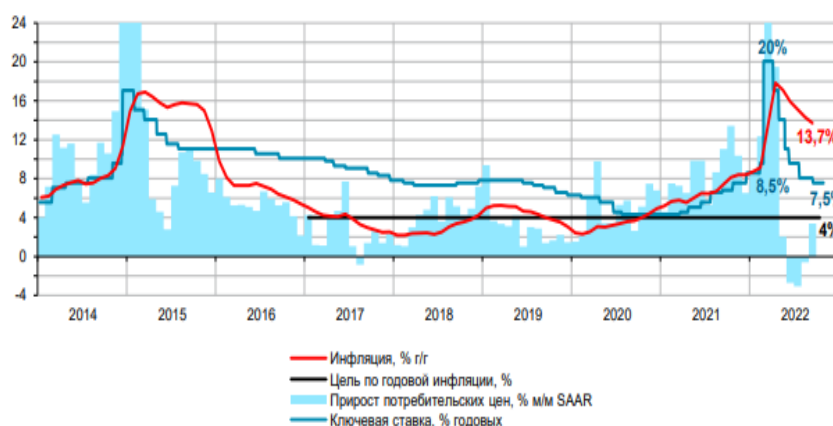


Рисунок 7. Динамика ключевой ставки Банка России и инфляции, %²¹

Что касается валютного курса рубля к доллару, то Банк России не устанавливает целевых ориентиров и ограничений по уровню курса или темпам его изменения. Плавающий валютный курс, введенный с конца 2014 года, является необходимым условием реализации политики по таргетированию инфляции и обеспечивает подстраивание валютного курса под изменение внешних условий.

Схожий подход по управлению ключевой ставкой как инструментом по борьбе с инфляцией применяется в Индии. В стране наблюдается рост потребительских цен, превышающий ожидания, и среднегодовые темпы инфляции изменяются в течение рассматриваемого периода от 10% в 2013 г. (самый высокий показатель инфляции за период с 2013 г по 2021 г.) до 3,3% (минимальное значение) в 2017 г. С целью ограничения темпов роста потребительских цен Резервный банк Индии, как и Банк России, прибегает к управлению ключевой ставки. В Китае более благоприятная ситуация с инфляцией, среднегодовой показатель которой не превышает 3% в период 2013–2021 гг., однако в стране наблюдается типичная ловушка ликвидности [Щёголева, Сибирякова 2020], то есть ослабление условий выдачи кредитов не стимулирует компании и потребителей увеличивать уровень заимствований по причине опасений относительно устойчивости экономики, некоторые заемщики даже ранее намеченного срока погашают долги.

Что касается паритета покупательной способности к доллару, то данный показатель позволяет сравнить национальные валюты стран с долларом по их способности к приобретению однотипной корзины товаров и услуг [Брюшинкина 2020]. Основным негативным моментом, связанным с данным показателем, является тот факт, что паритет покупательной способности основан на допущении, что в мире отсутствуют естественные и искусственные препятствия

²⁰ Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2023 год и период 2024 и 2025 годов // Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2023_2025/ (дата обращения: 07.08.2023).

²¹ Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2023 год и период 2024 и 2025 годов. С. 38 // Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2023_2025/ (дата обращения: 07.08.2023).

для перемещения товаров и услуг. Очевидно, данное допущение далеко от реальности. К примеру, в случае России в качестве искусственных барьеров можно назвать санкции, введенные западными странами в 2014 г.

В результате странового анализа паритета покупательной способности к доллару Россия занимает последнее место по среднегодовому изменению показателя, что коррелирует с рейтингом списка стран по динамике среднегодового валютного курса к доллару. Однако при сравнении двух показателей заметно существенное отклонение в их значении: к примеру, в 2021 г. 27,30 руб. против 73,65 руб. за 1 долл. соответственно²². Причиной данной ситуации является наличие таможенных пошлин, экспортных и импортных ограничений, транспортных расходов, следовательно, расхождение между номинальным курсом валют и паритетным значением необходимо для того, чтобы изменение объемов и структуры экспорта и импорта было экономически оправданным.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов на основе полученных рейтингов стран. Во-первых, сравнение экономик разных государств на основе только показателя ВВП является недостаточным для полной оценки экономического состояния того или иного государства. Согласно результатам исследования, Китай является лидером рейтинга по среднегодовой динамике показателя ВВП, однако занимает последние позиции по динамике среднегодовых показателей внешнего долга и золотовалютных резервов. Во-вторых, страны, замыкающие рейтинги по среднегодовым показателям за рассматриваемый период с 2013 по 2021 гг., например Россия, имеют более благоприятные экономические результаты в пандемийный 2020 год по сравнению со странами-лидерами рейтингов (Германия, Франция, США). Таким образом, результативность антикризисной программы, предпринимаемой правительством в разгар пандемии, играет более важную роль, чем исходное докризисное состояние экономики [Al-Thaqeb et al. 2022]. В-третьих, взаимосвязанность состояния экономических показателей подтверждает однонаправленность их изменений в период кризиса — наличие негативной динамики и дестабилизации экономических процессов. К примеру, в пандемийном 2020 году показатели в рамках всех четырех группировок пошли на спад под воздействием неопределенности в экономике.

Подводя итог всему вышесказанному, можно отметить, что проведенное исследование экономических показателей и составление рейтингов стран на их основе подтверждает взаимосвязанность экономических процессов в отдельных странах и мире в целом. Наступление кризиса негативно сказывается одновременно на всех группировках показателей, что подтверждает наличие цепной реакции в основе экономических процессов.

Список литературы:

- Брюшинкина А.А. Теория паритета покупательной способности как основа валютных курсов: актуальна ли в XXI веке? // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3–2(61). С. 17–20. DOI: [10.24411/2411-0450-2020-10202](https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10202)
- Горчакова М.Е. Денежно-кредитная политика банка Японии в условиях глобального кризиса // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. 2020. № 2. С. 30–38. DOI: [10.24866/1813-3274/2020-2/30-38](https://doi.org/10.24866/1813-3274/2020-2/30-38)
- Зеленков И.Д., Цвир Д.П. Анализ динамики морских грузоперевозок на мировом рынке // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. 2015. № 4. С. 68–79.

²² Динамика официального курса заданной валюты // Банк России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 07.08.2023).

Кудряшова Т.В., Долгих Е.А. Золотовалютные резервы Российской Федерации как фактор обеспечения стабильности финансовой системы страны // *BENEFICIUM*. 2022. № 2(43). С. 66–72. DOI: [10.34680/BENEFICIUM.2022.2\(43\).66-72](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2022.2(43).66-72)

Мутафян А.С. Оценка эффективности управления золотовалютными резервами России // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2022. Т. 12. № 3А. С. 67–75. DOI: [10.34670/AR.2022.97.77.009](https://doi.org/10.34670/AR.2022.97.77.009)

Улумбекова Г.Э. Анализ расходов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации по разделу «Здравоохранение» на 2022 г. и на плановый период 2023–2024 гг. // *ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. Вестник ВШОУЗ*. 2021. Т. 7. № 4. С. 7–15. DOI: [10.33029/2411-8621-2021-7-4-7-15](https://doi.org/10.33029/2411-8621-2021-7-4-7-15)

Ходинова О.С. Управление миграцией в странах Европейского Союза в условиях COVID-19 и украинского кризиса на примере Франции // *Международные отношения в условиях новых угроз безопасности: сборник материалов Первой Международной научно-практической конференции*. Москва, 28 апреля 2022 г. М.: Московский государственный лингвистический университет, 2023. С. 62–66.

Щёголева Н.Г., Сибирякова Я.В. Промежуточные итоги пандемии 2020 года: Новая Великая депрессия и банковская система // *Банковские услуги*. 2020. № 6. С. 2–11. DOI: [10.36992/2075-1915_2020_6_2](https://doi.org/10.36992/2075-1915_2020_6_2)

Щёголева Н.Г., Сибирякова Я.В. Влияние пандемии на макроэкономическую неопределенность // *Проблемы теории и практики управления*. 2021. № 12. С. 66–84. DOI: [10.46486/0234-4505-2021-12-66-84](https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-12-66-84)

Al-Thaqeb S.A., Algharabali B.G., Alabdulghafour K.T. The Pandemic and Economic Policy Uncertainty // *International Journal of Finance & Economics*. 2022. Vol. 27. Is. 3. P. 2784–2794. DOI: [10.1002/ijfe.2298](https://doi.org/10.1002/ijfe.2298)

Nagao R., Kondo Y., Nakazono Y. The Macroeconomic Effects of Monetary Policy: Evidence from Japan // *Journal of the Japanese and International Economies*. 2021. Vol. 61. DOI: [10.1016/j.jjie.2021.101149](https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101149)

Sukharev O.S., Voronchikhina E.N. Development of Countries under Sanctions: Iran and Russia // *R-ECONOMY*. 2022. Vol. 8. № 3. P. 219–236. DOI: [10.15826/recon.2022.8.3.018](https://doi.org/10.15826/recon.2022.8.3.018)

Teryan D. Specifics of the ECB's Monetary Policy Unconventional Measures // *Amberd Bulletin*. 2021. Vol. 6(13). P. 10–16. DOI: [10.52174/2579-2989_2021_6_10](https://doi.org/10.52174/2579-2989_2021_6_10)

References:

Al-Thaqeb S.A., Algharabali B.G., Alabdulghafour K.T. (2022) The Pandemic and Economic Policy Uncertainty. *International Journal of Finance & Economics*. Vol. 27. Is. 3. P. 2784–2794. DOI: [10.1002/ijfe.2298](https://doi.org/10.1002/ijfe.2298)

Bryushinkina A.A. (2020) The Theory of Purchasing Power Parity as the Basis of Exchange Rates: Is It Relevant in the XXI Century? *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. No. 3–2(61). P. 17–20. DOI: [10.24411/2411-0450-2020-10202](https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10202)

Gorchakova M.E. (2020) Japan's Bank Monetary Policy in the Context of Global Crisis. *Aziatsko-Tikhookeanskiy region: ekonomika, politika, pravo*. No. 2. P. 30–38. DOI: [10.24866/1813-3274/2020-2/30-38](https://doi.org/10.24866/1813-3274/2020-2/30-38)

Hodinova O.S. (2023) Migration Management in the European Union in the Context of COVID-19 and the Ukrainian Crisis on the Example of France. *Mezhdunarodnyye otnosheniya v usloviyakh novykh ugroz bezopasnosti: sbornik materialov Pervoy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Moscow, April 28, 2022. Moscow: Moskovskiy gosudarstvennyy lingvisticheskiy universitet. P. 62–66.

Kudryashova T.V., Dolgikh E.A. (2022) Gold and Foreign Exchange Reserves of the Russian Federation as a Factor in Ensuring the Stability of the Country's Financial System. *BENEFICIUM*. No. 2(43). P. 66–72. DOI: [10.34680/BENEFICIUM.2022.2\(43\).66-72](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2022.2(43).66-72)

Mutafyan A.S. (2022) Assessment of the Effectiveness of the Management of Gold and Foreign Exchange Reserves of Russia. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. Vol. 12. No. 3А. P. 67–75. DOI: [10.34670/AR.2022.97.77.009](https://doi.org/10.34670/AR.2022.97.77.009)

- Nagao R., Kondo Y., Nakazono Y. (2021) The Macroeconomic Effects of Monetary Policy: Evidence from Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*. Vol. 61. DOI: [10.1016/j.jjie.2021.101149](https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101149)
- Shchegoleva N.G., Sibiriakova Ya.V. (2020) Intermediate Results of the 2020 Pandemic: The Time for the New Great Depression and the Banking System. *Bankovskie uslugi*. No. 6. P. 2–11. DOI: [10.36992/2075-1915_2020_6_2](https://doi.org/10.36992/2075-1915_2020_6_2)
- Shchegoleva N.G., Sibiriakova Ya.V. (2021) Pandemic Impact on Macroeconomic Uncertainty. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. No. 12. P. 66–84. DOI: [10.46486/0234-4505-2021-12-66-84](https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-12-66-84)
- Sukharev O.S., Voronchikhina E.N. (2022) Development of Countries under Sanctions: Iran and Russia. *R-ECONOMY*. Vol. 8. No. 3. P. 219–236. DOI: [10.15826/recon.2022.8.3.018](https://doi.org/10.15826/recon.2022.8.3.018)
- Teryan D. (2021) Specifics of the ECB's Monetary Policy Unconventional Measures. *Amberd Bulletin*. Vol. 6(13). P. 10–16. DOI: [10.52174/2579-2989_2021_6_10](https://doi.org/10.52174/2579-2989_2021_6_10)
- Ulumbekova G.E. (2021) Analysis of Budget Costs of the Russian Federation Budgetary System in “Healthcare” Section for 2022 and for the Planning Period of 2023–2024. *ORGZDRAV: novosti, mneniya, obuchenie. Vestnik VShOUZ*. Vol. 7. No. 4. P. 7–15. DOI: [10.33029/2411-8621-2021-7-4-7-15](https://doi.org/10.33029/2411-8621-2021-7-4-7-15)
- Zelenkov I.D., Cvir D.P. (2015) Analysis of Dynamics of Marine Cargo World Market. *Aziatsko-Tikhookeanskiy region: ekonomika, politika, pravo*. No. 4. P. 68–79.

Дата поступления/Received: 14.09.2023

Проблемы управления: теория и практика
Administrative issues: theory and practice

УДК 311:330.3

DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-72-84

Эволюция научной парадигмы построения и статистического изучения
исторических временных рядов

Осипов Владимир Сергеевич

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и управления
внешнеэкономической деятельностью; профессор, заведующий кафедрой зарубежного регионоведения и
международного сотрудничества, SPIN-код РИНЦ: [9357-6409](#), ORCID: [0000-0003-3109-4786](#), vs.ossipov@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова; Российская академия народного хозяйства и
государственной службы, Москва, РФ.

Цыпин Александр Павлович

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [1214-7508](#), ORCID: [0000-0003-1914-0719](#), aptsypin@fa.ru

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, Москва, РФ.

Аннотация

Целью исследования является обоснование необходимости формирования методологии статистического исследования исторических временных рядов макропоказателей России, что достигается посредством критического анализа работ исследователей, использовавших в качестве доказательной базы длинные временные ряды. При подготовке материала использовались монографии, сборники статистических таблиц и графиков и прочие публикации в открытом доступе, в которых использовались длинные временные ряды. В качестве методов изучения были выбраны исторический, метод сопоставления, анализ и синтез, графический и табличный методы. Результатом рассмотрения публикаций ученых и исследователей стало формирование аналитической таблицы, в которой представлены плюсы и минусы рассмотренных работ в разрезе трех стадий статистического исследования: 1 — статистическое наблюдение; 2 — статистическая группировка; 3 — статистический анализ. При этом практически во всех рассматриваемых работах освещены (прослеживаются) первый и второй этапы статистического исследования, но в большинстве случаев авторы не используют эконометрическое моделирование и многомерные статистические методы для обработки длинных временных рядов, то есть третий этап фактически не выполняется. Это делает необходимым формирование методологии статистического исследования исторических временных рядов. В результате проведенного критического анализа научных (околонаучных) работ отечественных и зарубежных авторов была обоснована необходимость формирования методологии статистического исследования исторических временных рядов макропоказателей России.

Ключевые слова

Временные ряды, статистическая наука, периодизация, сопоставимость, динамика.

Для цитирования

Осипов В.С., Цыпин А.П. Эволюция научной парадигмы построения и статистического изучения исторических временных рядов // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 72–84. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-72-84

Evolution of Scientific Paradigm for Construction and Statistical Study of Historical
Time Series

Vladimir S. Osipov

DSc (Economics), Professor, Head of Department of World Economy and Foreign Affairs Management; Professor, Head of
Department of Foreign Regional Studies and International Cooperation,
ORCID: [0000-0003-3109-4786](#), vs.ossipov@spa.msu.ru

Lomonosov Moscow State University; Russian Academy of National Economy and Public Service, Moscow Russian Federation.

Aleksandr P. Tsy-pin

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0003-1914-0719](#), aptsypin@fa.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The aim of the study is to justify the need to form a methodology for statistical research of historical time series of macroindicators of Russia, which is achieved through a critical analysis of the work of researchers who used long time series as an evidence base. When preparing the material, monographs, collections of statistical tables and graphs, and other publications in the open access were used in which long time series were discussed. The following methods of study were chosen: historical, comparison, analysis and synthesis, graphic and tabular. Considering the publications of scientists and researchers led to the formation of an analytical table, which presents the pros and cons of the considered works in the context of three stages of statistical research: 1 — statistical

observation; 2 — statistical grouping; 3 — statistical analysis. At the same time, in almost all the works under consideration, the first and second stages of statistical research are highlighted (traced), but in most cases, the authors do not use econometric modeling and multidimensional statistical methods to process long time series, i.e. the third stage is not actually performed. This makes it necessary to form a methodology for the statistical study of historical time series. As a result of a critical analysis of scientific (pseudo-scientific) works by domestic and foreign authors, the need to form a methodology for statistical research of historical time series of macroindicators of Russia was justified.

Keywords

Time series, statistical science, periodization, comparability, dynamics.

For citation

Osipov V.S., Tsypin A.P. (2023) Evolution of Scientific Paradigm for Construction and Statistical Study of Historical Time Series. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 72–84. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-72-84

Введение

За годы своего функционирования система официальной государственной статистики накопила огромный массив данных, характеризующих состояние экономики и общества России. В связи с этим в последнее время все больше ученых обращаются к данной базе и на ее основе формируют временные ряды, охватывающие продолжительный отрезок времени (в некоторых случаях более века), далее используют их как доказательную базу в своих исследованиях. Интересным представляется вопрос оценки масштаба и глубины проработанности темы отечественными учеными, это и послужило толчком к анализу работ российских и иностранных исследователей, напрямую или косвенно использующих длинные (ретроспективные, исторические) временные ряды.

Материалы и методы

В качестве методов изучения были выбраны исторический, метод сопоставления, анализ и синтез, графический и табличный методы.

Источником информации и одновременно объектом исследования послужили научные труды отечественных ученых, посвященные изучению российской макроэкономической динамики на основе анализа временных рядов.

Целью проведенного исследования является обоснование необходимости формирования методологии статистического исследования исторических временных рядов макропоказателей России, что достигается посредством критического анализа работ исследователей, использовавших в качестве доказательной базы длинные временные ряды.

Результаты исследования

Обращаясь к отечественной и иностранной литературе, посвященной изучению социально-экономических процессов на основе временных рядов, охватывающих значительный промежуток времени, обнаруживаем несколько работ, заслуживающих внимание, но их количество незначительно. По нашему мнению, причиной этого является отсутствие базы данных, содержащей подавляющее большинство макропоказателей, соответственно, каждому исследователю приходилось работать с первичным материалом и самостоятельно формировать набор временных рядов, отражающих объект исследования. В результате чего сформированные динамические ряды в большинстве случаев характеризуют лишь отдельную область, и полноценной картины происходящих в России событий и факторов, оказывающих на них влияние, составить не удается.

Еще одной проблемой, с которой пришлось столкнуться при анализе работ отечественных ученых, является последовательность их рассмотрения. Так, в представленной ниже выборке встречаются как монографии, так и статистические сборники (квазисборники) или иллюстрационные материалы. Есть исследования, охватывающие продолжительный период времени (более века), и исследования, описывающие отрезок в десятки лет (к примеру, характеризующие время существования Советского Союза). В некоторых источниках мы наблюдаем описание только

России, в других — сопоставление результатов развития нашей страны с прочими странами мира (странами — членами СНГ, Евросоюза, G7 и т.д.). В некоторых исследованиях авторы опираются на один временной ряд (или усеченную систему показателей), в других, наоборот, доводят количество показателей до нескольких сотен.

Перечисленные классификационные признаки не исчерпывают все варианты и указывают на необходимость формирования классификатора, но количество научных работ, основанных на длинных временных рядах, не такой уж и обширный, что не позволяет наполнить в достаточной мере все выделенные группы.

По нашему мнению, выходом из сложившейся ситуации является представление имеющихся работ по дате их публикации, что позволит отразить процесс эволюции подхода к формированию и изучению длинных временных рядов. Поэтому остановимся кратко на характеристике работ и сформируем сводную таблицу достоинств (и недостатков) теории и практики исследования исторических временных рядов.

Вайнштейн А.Л. *«Народный доход России и СССР: история, методология исчисления, динамика»* [Вайнштейн 1969]. Данная монография (впрочем, как и остальные работы автора) являются глубоко проработанным исследованием. Так, в работе представлен временной ряд народного дохода за период 1950–1967 гг., но анализу этого ряда предшествует значительный обзор научных работ, опубликованных в Российской Империи и в 1920–1930-е годы. Заслуживает также внимания представленная критика существовавшей на тот момент методики исчисления национального дохода. В частности, автор пишет: «Советская статистика берет в качестве теоретической базы для исчисления народного дохода то исходное положение, что рассматриваемый показатель представляет чистый результат материального производства, созданный в данном году, и что из него и только из него черпаются доходы всех классов, оплачиваются все услуги и производятся реальные капиталовложения. Но затем встают вопросы: что считать материальным производством и как его считать?» [Там же, 13] Далее идет рассмотрение существующих в рамках Баланса народного хозяйства (БНХ) элементов, из которых складывается доход, и выделяются «узкие» места данной системы учета.

К достоинствам работы можно также отнести использование наряду с описательными статистиками (относительными и средними показателями) эконометрических методов, с помощью которых были построены динамические модели народного (национального) дохода и произведены расчеты прогноза.

Бараш С.И. *«Производство и реализация пшеницы в дореволюционной России и СССР»¹*. В данной работе автор уделил внимание определению существенных тенденций развития производства и реализации пшеницы в дореволюционной России и СССР за период 1885–1973 гг. На основе изучения теоретических вопросов было проведено исследование экономической сущности основных натуральных показателей производства пшеницы в России. Впервые рассматриваются натуральные показатели, характеризующие достигнутую эффективность производства пшеницы в дореволюционной России и СССР, — посевная площадь, урожайность, валовые сборы за целое столетие. Раскрыты причины изменения, а также проблемы измерения и анализа экономического роста зернового производства страны; проанализирован внутренний и внешний рынок сбыта пшеницы дореволюционной России.

Существенное внимание в исследовании уделено взаимосвязи урожайности зерновых культур, валовых сборов и цен на зерно в капиталистической России. Разработана методика

¹ Бараш С.И. Производство и реализация пшеницы в дореволюционной России и СССР (1883–1973 гг.): автореферат дис. к.э.н. Ленинград, 1974.

экономико-математического анализа на примере пшеницы, которая может служить прототипом для последующих исследований экономистами и растениеводами производства зерновых (ржи, ячменя, овса, кукурузы, проса, гречихи) и других культур.

К отрицательным моментам данной работы можно отнести отсутствие «полного» временного ряда урожайности, валового сбора и посевных площадей, даны лишь их четырехгодичные и пятилетние усредненные уровни в Российской Империи и СССР, что делает невозможным использование этого материала в дальнейших исследованиях.

Пономаренко А.Н. «Ретроспективные национальные счета России: 1961–1990» [Пономаренко 2002]. В своей монографии автор рассматривает возможность пересчета макропоказателей, исчисленных по методике БНХ в терминах Системы национальных счетов (СНС). В основном делается упор на систему переходных ключей. Активно используется информация из альтернативных источников (оценки ЦРУ, закрытые архивы ФСБ и т.д.). Результатом работы являются временные ряды основных показателей СНС (и в первую очередь ВВП) продолжительностью в 29 лет, которые можно расширить до настоящего времени, так как соблюдается сопоставимость в методологическом плане.

Опираясь на сформированный ряд темпа прироста (снижения) реального ВВП (Рисунок 1), автор делает следующий вывод: «...российская экономика развивалась достаточно стабильно примерно до 1973 г. <...> Затем ежегодные темпы прироста стали резко падать. В начале 1980-х гг. ситуация несколько стабилизировалась, хотя и на достаточно низком уровне. <...> Однако кардинально изменить тенденцию все же не удалось: в конце 1980-х гг. ситуация стала уходить из-под контроля и в начале 1990-х гг. последовал обвал экономики» [Там же, 150].

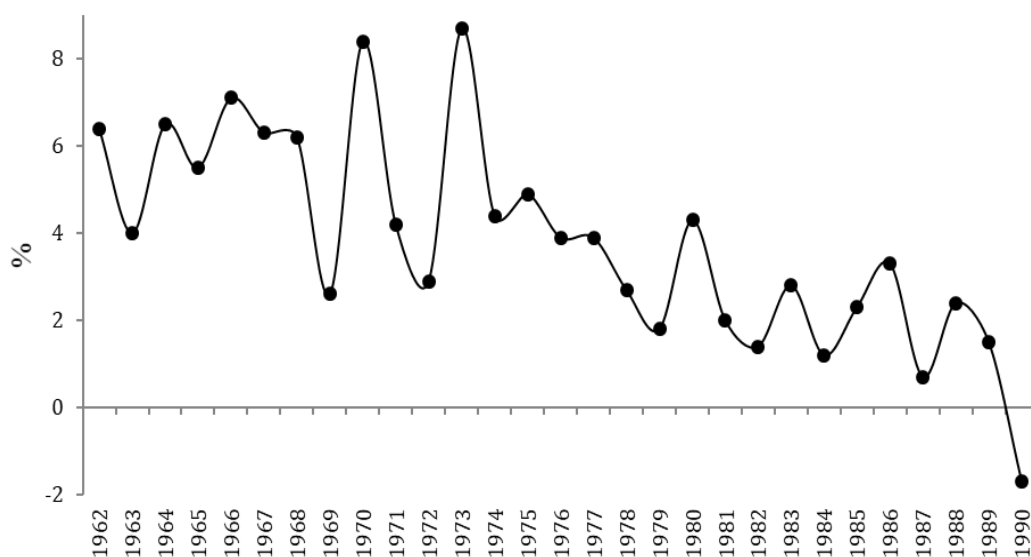


Рисунок 1. Годовые темпы прироста (снижения) реального ВВП России²

Грегори П. «Экономический рост Российской Империи (конец XIX – начало XX в.)» [Грегори 2003]. Работа автора представлена в двух частях — аналитической и прикладной. В первой части выдвигаются несколько концепций, основная из которых — «концепция исторического оптимизма». Автор обосновывает свое суждение о том, что сложившееся традиционное мнение об уровне экономического развития России накануне Первой мировой войны было неверным: темпы экономического роста страны в активной фазе капиталистической индустриализации были сравнимы

² Составлено авторами по [Пономаренко 2002, 150].

с темпами роста стран-лидеров западного мира того времени. Множество таблиц и комментариев к ним, содержащиеся во второй части работы, вводят в научный оборот статистические данные о динамике и структуре важнейших показателей социально-экономического развития России в период дореволюционной индустриализации (Рисунок 2), включая расходы на личное потребление, услуги, аренду жилья; внутреннее потребление сельхозпродукции; военные расходы; расходы правительства, местных властей; инвестиции в оборудование, постройки; чистую стоимость основных фондов; иностранные инвестиции и т.д.

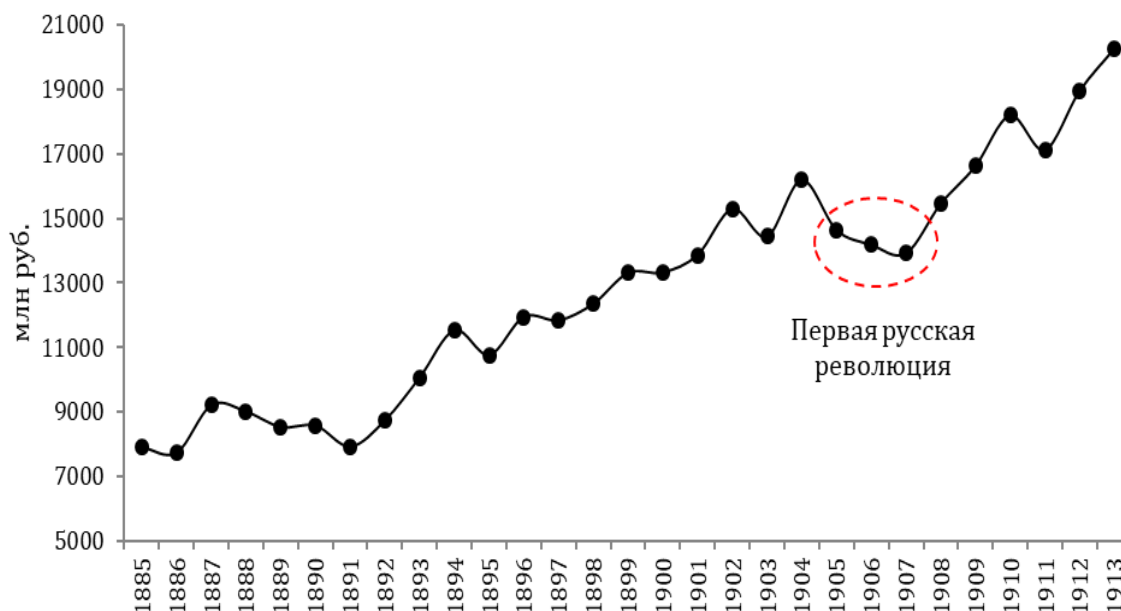


Рисунок 2. Динамика чистого национального продукта Российской империи 1885–1913 гг. (в ценах 1913 года), млн руб.³

Согласно представленному рисунку, наблюдается значительный рост экономики России (в 2,6 раза), явно выделяется событийная составляющая на интервале 1905–1907 гг., что соответствует революционным волнениям. Оценивая общую динамику развития, П. Грегори отмечает: «...если бы Россия после войны удержалась на пути рыночной модели развития, показатели роста ее экономики были бы никак не меньшими, чем до войны. В этом случае темпы ее развития опережали бы среднеевропейские. Есть, однако, все основания считать, что за счет преодоления многих институциональных препятствий... темпы роста послевоенной России превысили бы довоенные показатели» [Там же, 249].

Бессонов В.А. «Введение в анализ российской макроэкономической динамики переходного периода» [Бессонов 2003]. Согласно названию монографии, работа посвящена незначительному отрезку развития России, периоду трансформации экономики — 1990-м годам. Но для иллюстрации причин и последствий реформ автор также использует временные ряды, охватывающие советский период, а в некоторых случаях Царскую Россию.

Отдельно стоит указать на выделение так называемой событийной составляющей динамического ряда, под которой автор понимает «совокупность результатов воздействия неординарных событий на динамику показателя» [Там же, 29]. В качестве примера В.А. Бессонов приводит динамический ряд, взятый из работы М.И. Семенова и характеризующий влияние отмены крепостного права в 1861 году на рост урожайности.

³ Составлено авторами по [Грегори 2003, 238–242].

Считаем данный подход к структурированию временного ряда достаточно важным в свете исследования исторических временных рядов, при изучении которых подобного рода «всплески» или «провалы», объясняемые влиянием качественных или количественных факторов, встречаются довольно часто.

Так как рассматривая работа носит теоретический характер, в ней преобладает рассмотрение именно проблем анализа макроэкономических показателей и количество временных рядов, рассмотренных в работе, не поддается оценке.

Симчера В.М. «Развитие экономики России за 100 лет» [Симчера 2007]. Данная монография представляет собой опыт эмпирического исследования экономического развития России за целое столетие. При помощи систематизированного обобщения имеющихся статистических данных в целом за 100 лет, а также по десятилетиям и периодам правления автор попыталась выявить на рубеже веков общие закономерности в развитии страны, общие точки ее опоры, важные и, безусловно, необходимые для будущего. На основе полученных результатов было установлено отсутствие в России связи между периодами успешных правлений и высокими темпами экономического роста. Отмечалось, что «успехи» России были достигнуты, несмотря на многочисленные социальные конфликты, национальные революции и две мировые войны, на которые в стране в общей сложности ушло более трети века.

Растянников В.Г., Дерюгина И.В. «Урожайность хлебов в России. 1795–2007» [Растянников, Дерюгина 2009]. Авторским коллективом проделана колоссальная работа по сопоставлению статистического материала, получен самый «длинный» ряд урожайности зерновых культур, охватывающий более 200 лет. К достоинству работы можно отнести также периодизацию динамики с полным описанием выделенных этапов.

Стоит отметить, что при формировании временного ряда авторы активно привлекали материалы не только статистических сборников (ежегодников и справочников), но и оценки сторонних исследователей.

Попова И.Н. «Исследование динамики статистических показателей путем построения гипертренда»⁴. Автором разработана оригинальная методика обработки динамических рядов, анализа временных данных и прогнозирования. Эта методика служит дополнением набора методов общей теории статистики, применяемых для изучения динамики показателей со значимой колеблемостью. С учетом специфики развития нашей страны предложенный подход широко применим на практике. Это объясняется тем, что в России существует большое количество показателей, не имеющих длительного динамического ряда стабильного развития. Особая ценность работы заключается во введении в статистическую науку понятий «гиперряд» и «гипертренд». Для проводимого нами исследования исторических временных рядов представляет интерес первый термин; так, автор приводит такое определение: «Гиперрядом динамики называется совокупность последовательных, но не сплошных отрезков времени, объединенных отсутствием внешних, не коренящихся в самом явлении “форс-мажорных” факторов (война и восстановление после нее, революционные изменения, природные катастрофы и т.п.)»⁵. Отсюда следует, что гиперряд — это временной ряд, «очищенный» от аномальных уровней или даже целых отрезков времени, соответственно, допускается наличие неравноотстоящих уровней.

Создание гиперряда и построение на его основе гипертренда позволяет формировать достоверный прогноз, в частности на долгосрочную перспективу. Так, И.Н. Попова построила прогноз значений показателей на основе гипертрендов до 2020 года. Стоит также отметить, что предлагаемая

⁴ Попова И.Н. Исследование динамики статистических показателей путем построения гипертренда: автореферат дисс. ... к.э.н. Санкт-Петербург, 2010.

⁵ Там же. С. 9.

автором методика является хорошей альтернативой периодизации, что очень важно при построении эконометрических моделей на основе исторических временных рядов. Но в условиях значительной флуктуации и низкой инерционности макропоказателей современной России предложенная методика малоэффективна, что подтверждается рядом кризисов (1998 г., 2008 г., 2014 г.), которые значительно повлияли (в сторону снижения) на динамику всех макропоказателей России и стран СНГ.

Калабеков И.Г. «Российские реформы в цифрах и фактах» [Калабеков 2010]. В монографии автора проводит анализ причин распада СССР и последствий перехода к рыночной экономике. Освящаются практически все стороны жизни общества. Автор часто прибегает к сопоставлению уровня развития России с развитыми странами мира и СНГ. Для иллюстрации выдвинутых утверждений активно используются длинные временные ряды макропоказателей. Заслуживает интереса подход к представлению динамики рейтинга России относительно стран мира: в качестве примера обратимся к Рисунку 3, на котором представлено место страны по величине ВВП.

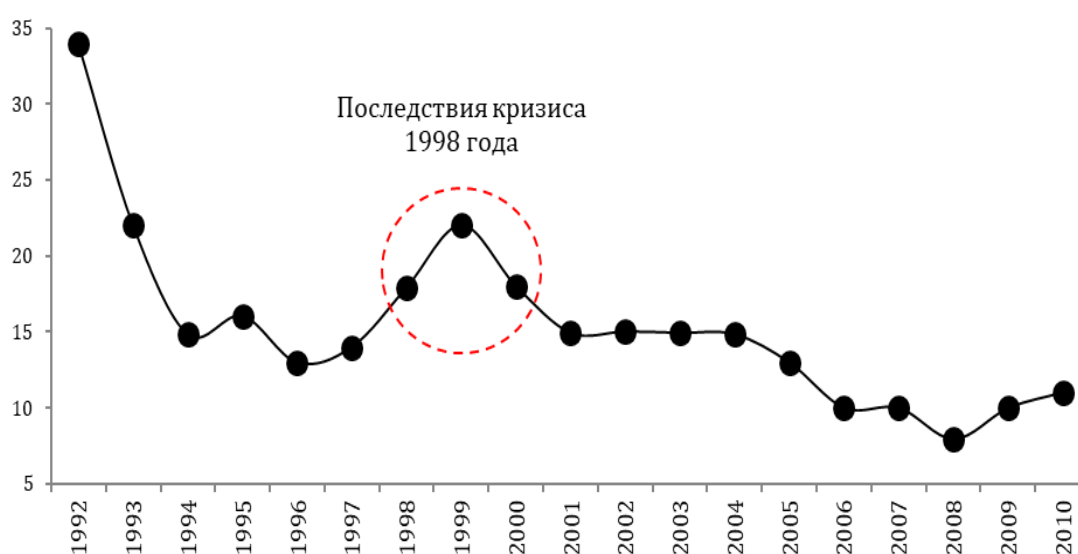


Рисунок 3. Место, занимаемое Россией среди стран мира по величине ВВП⁶

Комментируя данные, представленные на рисунке, автор указывает: «Результат первого года экономических реформ (1992 г.): Россия не вошла в число 30 крупнейших по величине ВВП стран. <...> В этом году ВВП России всего на 15 млрд долл. превысил ВВП Израиля, на 22 млрд — ВВП Колумбии и на 25 млрд — ВВП Венесуэлы» [Там же, 182].

К отрицательным сторонам работы можно отнести: отсутствие таблиц с исходной информацией; некорректное построение графиков; отсутствие какой-либо информации о методике сопоставления уровней временных рядов; не выдерживается временной интервал.

Гайдар Е., Чубайс А. «Развилки новейшей истории России» [Гайдар, Чубайс 2011]. В работе, которая является глубоко проработанным исследованием тенденций в области экономики, политики и социальной сферы России, отражено довольно много фактов о состоянии российской экономики. Хотя исследование охватывает период с 1928–2008 гг., временные ряды представлены лишь за период 1985–2008 гг. В общих чертах работа посвящена анализу предпосылок перехода к рыночной экономике, а также процесса и последствий трансформации самой системы. Авторы активно используют статистические данные сторонних исследователей, а также официальные материалы Росстата (ЦСУ), Всемирного банка и др.

⁶ Составлено авторами по [Калабеков 2010, 182].

Если рассматривать данную работу с позиций статистической науки, то можно указать на один значительный недостаток, а именно: временные ряды представлены короткими отрезками времени, так как авторы разделяют процесс трансформации экономики на несколько периодов (стадий).

Кара-Мурза С.Г. «Народное хозяйство СССР» [Кара-Мурза 2012]. В работе отображены изменения основных показателей хозяйства СССР и постсоветских республик практически за целое столетие. Важной особенностью является тот факт, что данные представлены в форме графиков, а не таблиц. Это, по мнению автора, обеспечивает наглядность информации и позволяет читателю составить исходное представление о реальности советского хозяйства. Однако С.Г. Кара-Мурза, являясь противником крушения социалистической системы, делает несколько субъективных выводов. Он иллюстрирует более сильное развитие экономики СССР по сравнению с сегодняшней экономикой России, упуская из вида некоторые негативные моменты советской системы. Тем не менее представлены довольно длинные временные ряды, позволяющие проследить состояние того или иного производства с начала XX века вплоть до 2010 г. включительно. В качестве примера можно указать на динамику добычи нефти (Рисунок 4).

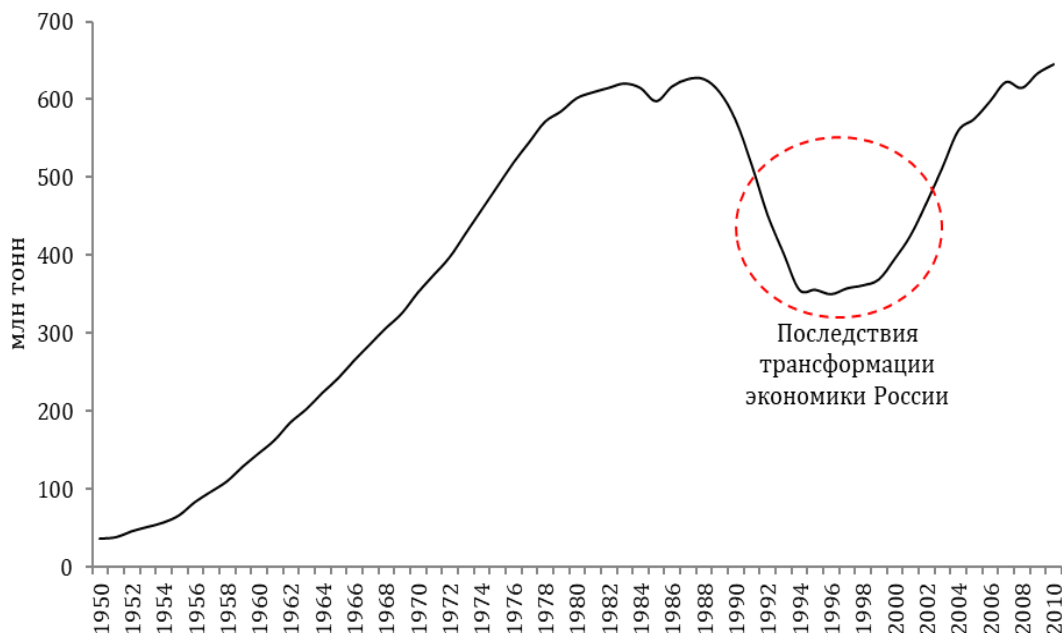


Рисунок 4. Динамика добычи нефти (включая газовый конденсат) в СССР и СНГ (во всех нефтедобывающих республиках СССР), млн т⁷

На основе данного временного ряда автор делает несколько выводов: нефтегазовый комплекс был создан с нуля в 1960–1980-х годах; отсутствие кризиса в экономике, так как в противном случае внутреннее потребление нефти и газа должно резко сократиться; кризис есть реакция на трансформацию экономики в 1990-х годах. Соответственно, выделенный на графике спад является событийной составляющей временного ряда, полностью зависящей (являющейся реакцией) от принятых в начале 1990-х годов управленческих решений Правительством РФ.

По нашему мнению, значительно усилило бы работу представление временных рядов в форме таблиц, что позволило бы сторонним исследователям использовать этот материал в своих изысканиях.

⁷ Составлено авторами по [Кара-Мурза 2012, 32].

Смирнов С.В. «Динамика промышленного производства и экономический цикл в СССР и России» [Смирнов 2012]. Автор отмечает, что промышленность, являясь одним из наиболее циклически чувствительных секторов экономики, служит важнейшим показателем. На основе анализа этого показателя С.В. Смирнов приступает к исследованиям экономических циклов в нашей стране. Для адекватного представления динамики совокупного промышленного производства в Российской Империи — СССР — Российской Федерации более чем за полтора столетия автором была проделана обширная работа.

Согласно представленной на Рисунке 5 информации, кризисы оказывают значительное влияние на промышленное производство, о чем свидетельствуют «провалы» после каждого такого периода (момента) времени.



Рисунок 5. Темпы прироста (снижения) промышленного производства, % к предыдущему году⁸

При формировании статистической базы были учтены как официальные источники данных, так и разнообразные альтернативные оценки. Было произведено также выделение периодов экономической динамики. К недостаткам работы можно отнести приблизительный характер расчетов, обусловленный использованием годовых данных, которые слишком «грубы» при исследовании циклических процессов, а также проведение анализа лишь одного из секторов экономики — промышленности, в то время как следовало бы рассматривать систему показателей; но, несмотря на недочеты, можно сказать, что проведенное исследование является хорошей базой для датировки переломных точек в циклической динамике российской промышленности.

Баканов С.А. «Угольная промышленность Урала: жизненный цикл отрасли от зарождения до упадка» [Баканов 2012]. Автор исследует процесс зарождения, становления и упадка угледобывающей промышленности Урала. В своей работе С.А. Баканов на базе длинного временного ряда, охватывающего период 1861–2001 гг., иллюстрирует жизненный цикл отрасли. При этом исследователь проводит периодизацию ряда и характеризует каждый этап развития. В заключении ученый сводит все факторы, оказывающие влияние на развитие угольной отрасли Урала в четыре группы: фактор ресурсов, фактор конкуренции, технологический фактор, институциональный фактор, которые в совокупности и привели к упадку сектора. В частности, автор пишет: «...жизненный

⁸ Составлено авторами по [Смирнов 2012, 69].

цикл угледобывающей отрасли в уральском регионе завершился. Его общая продолжительность составила около полутора столетий с середины XIX до начала XXI вв. На протяжении всего этого времени отрасль выполняла одну, но зато очень важную и ответственную миссию — обеспечения уральского промышленного района собственными энергетическими ресурсами» [Там же, 297].

Виноградов А.Г. «Народное хозяйство России и СССР с древнейших времен, но настоящее время» [Виноградов 2015]. Работа представляет собой набор статистических таблиц и графиков, охватывающих период с 1970 г. по 2015 г. Система показателей четко не выражена и не отражает всей системы народного хозяйства: к примеру, значительное место отводится ВВП, но также присутствуют такие показатели, как поголовье скота, цены, доходы населения и т.п.

Отнести это исследование к одному из известных классов довольно трудно: классифицировать как монографию невозможно, так как не приводится мнение автора о представленных данных и причинно-следственных механизмах формирования уровней временных рядов; нельзя также отнести работу к статистическому сборнику (справочнику), так как отсутствует описание методики получения уровней ряда, соответственно, достоверность представленных сведений остается под вопросом. По нашему мнению, использовать результаты возможно лишь для сопоставления траектории движения стран-членов СССР (братских республик, постсоветских стран), так как данные по всем участникам Союза сведены в единую систему координат, то есть являются сопоставимыми.

Но все же пользоваться подобными оценками необходимо с осторожностью, в непосредственном сопоставлении с альтернативными данными и(или) с официальными статистическими сведениями [Осипов и др. 2023]. Так как не совсем понятно, каким образом автор рассчитывает ВВП за период 1970–1990 гг.: в этот период существовавшая система учета (БНХ) не учитывала ряд элементов, входящих в ВВП (например, не учитывались услуги). Неясно также, каким образом ученый решает проблему национальных валют, инфляции и прочих причин несопоставимости в постсоветский период.

Обобщая приведенный обзор работ отечественных и зарубежных авторов, в которых активно используются длинные временные ряды, можно сформировать аналитическую таблицу, в которой представим плюсы и минусы рассмотренных публикаций в разрезе трех стадий статистического исследования (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика научных работ, посвященных длинным (историческим) временным рядам⁹

Авторы	1.Статистическое наблюдение			2.Статистическая группировка		3.Статистический анализ		
	Раскрытие перечня источников информации	Временной интервал	Количество показателей	Сопоставление уровней временных рядов	Периодизация временных рядов	Описательные статистики	Эконометрическое моделирование	Многомерные статистические методы
Вайнштейн А.Л.	+	1950–1967	6	+	–	+	+	–
Бараш С.И.	+	1885–1973	12	–	+	+	+	–
Пономаренко А.Н.	+	1961–1990	ВВП и его компоненты	+	+	+	–	–

⁹ Составлено авторами.

Бессонов В.А.	+	1986–2002	> 100	+	+	+	–	–
Пол Грегори	+	1885–1913	> 100	+	+	+	+	–
Симчера В.М.	+	1990–2005	150	+	+	+	–	–
Растяйников В.Г.	+	1795–2007	1	+	+	+	–	–
Попова И.Н.	+	1900–2008	2	+	+	+	+	–
Калабеков И.Г.	+	1950–2010	> 100	–	–	+	–	–
Гайдар Е.Т.	+	1928–2008	> 50	+	+	+	–	–
Кара-Мурза С.Г.	+	1929–2010	> 100	–	+	+	–	–
Баканов С.А.	+	1861–2001	1	+	+	+	–	–
Смирнов С.В.	+	1861–2012	1	+	+	+	–	–
Виноградов А.Г.	–	1970–2015	> 50	–	–	–	–	–

Согласно представленной в Таблице 1 информации, практически во всех рассматриваемых произведениях освещены (прослеживаются) первый и второй этапы статистического исследования, но при этом в большинстве случаев авторы не используют эконометрическое моделирование и многомерные статистические методы для обработки длинных временных рядов, то есть третий этап фактически не выполняется.

Заключение

Подводя итог рассмотрению авторских подходов к анализу макропроцессов на основе длинных временных рядов, можно сделать ряд выводов, которые служат отправной точкой для разработки методологии статистического исследования исторических временных рядов макропоказателей в России:

- 1) рассмотренные научные труды отечественных и зарубежных авторов, несомненно, обогащают статистическую науку, расширяя ее теоретические и практические горизонты, но как таковой методологии ни в одной работе не представлено, исследователи ограничиваются лишь некоторыми элементами, в некоторых случаях действуют интуитивно;
- 2) оперируя длинными временными рядами, в некоторых случаях охватывающими столетия, ученые тем не менее не вводят в оборот понятие «исторический временной ряд» [Цыпин, Баканач 2016];
- 3) в представленных исследованиях активно используется периодизация как способ выделения «стабильных» участков развития явления, изучения влияния качественных или количественных факторов и(или) подтверждения выдвинутых гипотез. Но при этом не приводится классификация методов периодизации и нет обоснования применения того или иного метода в конкретной ситуации [Цыпин 2014];
- 4) в подавляющем большинстве случаев исследователи, анализируя длинный временной ряд, ограничиваются лишь описательными статистиками (как правило, это темпы роста) и практически не прибегают к эконометрическим методам и многомерным статистическим методам.

Все вышесказанное обуславливает необходимость формирования методологии исследования, поэтому в следующих работах остановимся на элементах и сформируем данную методологию.

Список литературы:

- Баканов С.А. Угольная промышленность Урала: жизненный цикл отрасли от зарождения до упадка. Челябинск: Энциклопедия, 2012.
- Бессонов В.А. Введение в анализ российской макроэкономической динамики переходного периода. М. Институт экономики переходного периода, 2003.
- Вайнштейн А.Л. Народный доход России и СССР: история, методология исчисления, динамика. М.: НАУКА, 1969.
- Виноградов А.Г. Народное хозяйство России и СССР с древнейших времен по настоящее время. Статистические таблицы. CI-USA: WP IP «General electronic books», 2015.
- Гайдар Е., Чубайс А. Развилки новейшей истории России. М.: ОГИ, 2011.
- Грегори П. Экономический рост Российской империи (конец XIX – начало XX в.): Новые подсчеты и оценки. М.: РОССПЭН, 2003.
- Калабеков И.Г. Российские реформы в цифрах и фактах. М.: РУСАКИ, 2010.
- Кара-Мурза С.Г. Народное хозяйство СССР. М.: Алгоритм, 2012.
- Осипов В.С., Цыпин А.П., Леднева О.В. Использование эконометрических моделей для прогнозирования инвестиций в основной капитал // Прикладная информатика. 2023. Т. 18. № 1(103). С. 111–128. DOI: [10.37791/2687-0649-2023-18-1-111-128](https://doi.org/10.37791/2687-0649-2023-18-1-111-128)
- Пономаренко А.Н. Ретроспективные национальные счета России: 1961–1990. М.: Финансы и статистика, 2002.
- Растянкин В.Г., Дерюгина И.В. Урожайность хлебов в России. 1795–2007. М.: ИВ РАН, 2009.
- Симчера В.М. Развитие экономики России за 100 лет: 1900–2000. Исторические ряды, вековые тренды, периодические циклы. М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2007.
- Смирнов С.В. Динамика промышленного производства и экономический цикл в СССР и России, 1861–2012. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012.
- Цыпин А.П. О статистических методах периодизации исторических временных рядов макроэкономических показателей // Вестник НГУЭУ. 2014. № 4. С. 88–100.
- Цыпин А.П., Баканов О.В. Понятие «исторические временные ряды» и их место в видовой классификации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 9(143). С. 77–79.

References:

- Bakanov S.A. (2012) *Ugol'naya promyshlennost' Urala: zhiznennyy tsikl otrasli ot zarozhdeniya do upadka* [Coal industry of the Urals: The life cycle of the industry from inception to decline]. Chelyabinsk: Entsiklopediya.
- Bessonov V.A. (2003) *Vvedenie v analiz rossiyskoy makroekonomicheskoy dinamiki perekhodnogo perioda* [Introduction to the analysis of the Russian macroeconomic dynamics of the transition period]. Moscow: Institut ekonomiki perekhodnogo perioda.
- Gaidar E., Chubais A. (2011) *Razvilki noveyshey istorii Rossii* [Fork of the modern history of Russia]. Moscow: OGI.
- Gregory P. (2003) *Economic Growth of the Russian Empire (End of XIX – Beginning of XX Century): New estimates and calculations*. Moscow: ROSSPEN.
- Kalabekov I.G. (2010) *Rossiyskie reformy v tsifrakh i faktakh* [Russian reforms in numbers and facts]. Moscow: RUSAKI.

- Kara-Murza S.G. (2012) *Narodnoe khozyaystvo SSSR* [People's economy of the USSR]. Moscow: Algoritm.
- Osipov V.S., Tsypin A.P., Ledneva O.V. (2023) Using Econometric Models to Forecast Fixed Asset Investments. *Prikladnaya informatika*. Vol. 18. No. 1(103). P. 111–128. DOI: [10.37791/2687-0649-2023-18-1-111-128](https://doi.org/10.37791/2687-0649-2023-18-1-111-128)
- Ponomarenko A.N. (2002) *Retrospektivnye natsional'nye scheta Rossii: 1961–1990* [Retrospective national accounts of Russia: 1961–1990]. Moscow: Finansy i statistika.
- Rastyannikov V.G., Deryugina I.V. (2009) *Urozhaynost' khlebov v Rossii. 1795–2007* [Yield of bread in Russia. 1795–2007]. Moscow: IV RAS.
- Simcher V.M. (2007) *Razvitie ekonomiki Rossii za 100 let: 1900–2000. Istoricheskie ryady, vekovye trendy, periodicheskie tsikly* [Development of the Russian economy over 100 years: 1900–2000. Historical series, age-old trends, periodic cycles]. Moscow: ZAO "Izdatel'stvo Ekonomika".
- Smirnov S.V. (2012) *Industrial Output and Economic Cycles in the USSR and Russia, 1861–2012*. Moscow: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki.
- Tsypin A.P. (2014) On Statistical Methods of Periodization of Historic Series of Macroeconomic Indicators. *Vestnik NGUEU*. No. 4. P. 88–100.
- Tsypin A.P., Bakanach O.V. (2016) Ponyatie «istoricheskie vremennye ryady» i ikh mesto v vidovoy klassifikatsii [The concept of “historical time series” and their place in the species classification]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. No. 9(143). P. 77–79.
- Vinogradov A.G. (2015) *Narodnoe khozyaystvo Rossii i SSSR s drevneyshikh vremen po nastoyashchee vremya. Statisticheskie tablitsy* [The national economy of Russia and the USSR from ancient times to the present. Statistical tables]. CI-USA: WP IP “General electronic books”.
- Weinstein A.L. (1969) *Narodnyy dokhod Rossii i SSSR: istoriya, metodologiya ischisleniya, dinamika* [People's income of Russia and the USSR: History, methodology of calculation, dynamics]. Moscow: NAUKA.

Дата поступления/Received: 07.10.2023

Государственное регулирование комплексного освоения углеводородных ресурсов арктического и континентального шельфа России

Трофимов Сергей Евгеньевич

Кандидат экономических наук, профессор Академии военных наук; эксперт Совета по развитию цифровой экономики Совета Федерации ФС РФ, ORCID: [0000-0002-7298-3486](https://orcid.org/0000-0002-7298-3486), tennist91@mail.ru

Академия военных наук, Москва, РФ.

Аннотация

Планомерное становление Арктического региона в качестве одного из центров геостратегических интересов крупнейших государств обусловило необходимость разработки новой модели государственной военно-промышленной политики, исследования вопросов комплексной разработки нефтегазовых запасов арктического и континентального шельфа как фактора обеспечения национальной и энергетической безопасности государства. Объект исследования рассматривается с позиций системно-функционального и комплексного подходов. Ключевые направления освоения шельфовых углеводородных ресурсов связаны с применением уникальных технологических решений при проведении геолого-разведочных и буровых работ, строительством крупнейших транспортных потоков и прибрежной инфраструктуры, совершенствованием недропользования, задействованием потенциала коренных и малочисленных народов Севера. Практический интерес представляет использование передового зарубежного опыта в государственном регулировании нефтегазового комплекса России. Это предполагает изучение особенностей правового статуса континентального шельфа приарктических стран — Дании, Канады, Норвегии, США. Арктический регион как предмет особого правового регулирования требует проведения скоординированной государственной политики, укрепления правовой базы участников экономических отношений. Его экономически устойчивое развитие связано с вопросами наращивания военно-промышленного потенциала, строительством производств с высокой добавленной стоимостью, развитием судостроения. Разработка нефтегазовых месторождений предполагает повышенные требования к обеспечению технологической безопасности производств, недопущению негативного воздействия на экосистему региона. Опережающее развитие приарктических территорий вносит определенный вклад в обеспечение устойчивости национальной экономики и достижение технологического суверенитета.

Ключевые слова

Государственное регулирование, нефтегазовый комплекс, промышленность, экономически устойчивое развитие, арктический шельф, континентальный шельф, недропользование, углеводородные ресурсы, национальная безопасность, энергетическая безопасность, технологический суверенитет.

Для цитирования

Трофимов С.Е. Государственное регулирование комплексного освоения углеводородных ресурсов арктического и континентального шельфа России // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 85–102. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-85-102

State Regulation of Integrated Development of Hydrocarbon Resources of the Arctic and Continental Shelf of Russia

Sergey E. Trofimov

PhD, Professor of the Academy of Military Sciences; expert of Council for Development of Digital Economy of Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation, ORCID: [0000-0002-7298-3486](https://orcid.org/0000-0002-7298-3486), tennist91@mail.ru

Academy of Military Sciences, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The systematic formation of the Arctic region as one of the centers of geostrategic interests of the largest countries necessitated the development of a new model of state military-industrial policy, research into the complex development of oil and gas reserves of the Arctic and continental shelf as a factor in ensuring the national security and energy sustainability. The object of the research is considered from the standpoint of system-functional and complex approaches. The key areas of offshore hydrocarbon resources development are related to the use of unique technological solutions during geological exploration and drilling operations, construction of the largest transport flows and coastal infrastructure, improvement of subsurface use, and tapping the potential of indigenous and small-numbered peoples of the North. The use of advanced foreign experience in the state regulation of Russian oil and gas complex is of practical interest. This involves studying the legal status of continental shelf of the Arctic countries (Denmark, Canada, Norway, USA). The Arctic region as a subject of special legal regulation requires a coordinated state policy, strengthening the legal framework of participants in economic relations. Its economically sustainable development is associated with the issues of increasing the military-industrial potential, construction of industries with a high added cost, and development of shipbuilding. The development of oil and gas fields implies increased requirements for ensuring the technical safety of production facilities, and prevention of negative impact on the ecosystem of the Arctic region. The advanced development of the Arctic territories makes a certain contribution to ensuring sustainability of the national economy and achievement of technological sovereignty.

Keywords

State regulation, oil and gas complex, industry, economically sustainable development, arctic shelf, continental shelf, subsoil use, hydrocarbon resources, national security, energy sustainability, technological sovereignty.

For citation

Trofimov S.E. (2023) State Regulation of Integrated Development of Hydrocarbon Resources of the Arctic and Continental Shelf of Russia . *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 85–102. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-85-102

Введение

На современном этапе Арктика выступает приоритетом социально-экономического развития государства, обуславливающим становление в долгосрочной перспективе в качестве одного из ключевых центров развития мировой экономики, обеспечивающих бесперебойные поставки углеводородов на глобальный рынок. Его ускоренное развитие связано именно с наличием уникальных запасов полезных ископаемых и рассматривается в контексте экономически устойчивого развития как данного региона, так и страны в целом. Колоссальное геостратегическое значение региона заключается в увеличении национального ВВП за счет добычи полезных ископаемых, социально-экономического развития прибрежных регионов, укрепления смежных отраслей промышленности. Богатство Российской Арктики заключается не только в уникальной экосистеме и колоссальных запасах углеводородов, но также в наличии многих других месторождений: апатитов, никеля, платины, золота, угля, меди, железной руды [Конторович 2015].

В соответствии с международным правом Россия занимает наибольшую площадь арктических территорий, к которым относятся континентальная часть суши, континентальный шельф, а также исключительные экономические зоны восьми приарктических государств. Континентальный шельф представляет собой часть Мирового океана, морского дна и полезных ископаемых, находящихся в его недрах, фактически располагающуюся от материковой части соответствующего государства до границы, согласованной международными нормативно-правовыми актами (НПА). В частности, в соответствии с принятой в 1982 г. Конвенцией ООН по морскому праву, раскрывающей ключевые аспекты статуса шельфа и межгосударственного взаимодействия в этой области, этот предел в настоящее время составляет 200 морских миль¹.

Актуальность освоения континентального и арктического шельфа России значительно возросла в связи с постепенным истощением запасов минерально-сырьевой базы (МСБ) континентальной части России, особенно Западной Сибири. Относительно низкая изученность акваторий, по сравнению с другими приарктическими государствами, свидетельствует о необходимости увеличения государственного финансирования проведения геолого-разведочных работ (ГРР) на шельфе [Орлов 2015]. С геологических позиций различают континентальный шельф с островами материкового происхождения, включая прилегающие оконечности материковой части, а также Арктический бассейн. В составе последнего наиболее значительную часть занимает хребет Ломоносова, по границе которого возникают геополитические споры и который занимает территориальное пространство от Новосибирских островов до канадского города Элсмир. В целом в шельфовых акваториях, территориальная принадлежность части которых оспаривается, находятся значительные доказанные и неразведанные запасы углеводородов.

Ключевые направления комплексного освоения углеводородных запасов Арктического региона

Арктическая зона Российской Федерации (АЗРФ) характеризуется экстремальными природно-климатическими условиями. В процессе освоения арктических территорий и разработки углеводородных запасов шельфа следует учитывать происходящие климатические изменения:

¹ Конвенция Организации Объединенных Наций по морскому праву (UNCLOS) (заключена в г. Монтего-Бее 12 дек. 1982 г.) (с изм. от 23 июля 1994 г.). Ст. 76 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121270/ (дата обращения: 10.08.2023).

глобальное потепление климата и таяние многовековых арктических льдов, значительно усложняющее проведение геолого-разведочных и буровых работ. Фактор потепления также сказывается на безопасности нефтегазотранспортных потоков в связи с возможным увеличением количества оползней. Российский шельф отличается сильной изрезанностью, глубоководными котловинами, значительной площадью ледников и паковых льдов. Они образуются в результате того, что в настоящее время в Арктике наблюдается более высокое повышение температуры по сравнению со среднемировыми темпами роста, что свидетельствует об интенсивном сокращении ледяного покрова и в целом значительно влияет на чрезвычайно хрупкую экологическую ситуацию в регионе [Богоявленский 2018].

Развитие приарктических территорий неразрывно связано с увеличением транспортных потоков через Северный морской путь (СМП), строительством необходимой инфраструктуры, увеличением полетов дальней авиации [Салыгин и др. 2015]. СМП как геостратегическое направление транспортировки углеводородов в нормативно-правовом смысле относится к территориальным водам, а не международным проливам в качестве направления межгосударственного судоходства, что выражается в государственном суверенитете над ним и проявляется, в частности, в Конвенции ООН по морскому праву.

На законодательном уровне прорабатываются вопросы о статусе, проблемах и перспективах развития СМП. Его основное геостратегическое значение сводится более чем к двукратному сокращению затраченных финансовых и временных ресурсов между государствами европейского и азиатского континентов при поставке различных товаров, в том числе энергоносителей, и, соответственно, значительному дополнительному притоку бюджетных поступлений, а также служит ключевым фактором национальной безопасности государства на отдаленную перспективу, так как через направление, проходящее в непосредственной близости от Северного полюса, на Россию направлено ракетное вооружение со стороны США. Отдельного внимания заслуживает вопрос безопасности транзита углеводородов танкерами и газовозами в рамках СМП в связи со значительными экологическими рисками.

Развитие АЗРФ напрямую связано с совершенствованием инфраструктуры СМП, что в условиях глобального таяния арктических льдов открывает большие возможности для судов и танкеров, международных транзитных перевозок, благодаря которым скорость доставки в рамках данного маршрута возрастает примерно в два раза по сравнению с существующими. В свою очередь, это способствует развитию прибрежной инфраструктуры, стимулированию промышленного производства, в том числе за счет строительства нефтегазовыми компаниями шельфового бурового, танкерного и ледокольного флота. Предприятия металлургической промышленности заинтересованы в развитии данного направления и строительстве порта Сабетта на Ямале, который выступает одним из главных связующих звеньев в развитии СМП и его превращении в круглогодичную транспортную магистраль. В настоящее время приобретают актуальность предложения о создании арктического кластера на базе Лодочного, Тайяхского, Тагульского и Сузунского месторождений, что способствует значительному росту грузооборота по СМП в ежегодном объеме до 100 млн т жидких углеводородов и служит фактором повышения его значимости в конкурентном глобальном энергетическом пространстве в качестве ключевой транспортной артерии [Абукова и др. 2017; Зворыкина, Тетерятников 2019].

Современные правовые условия Арктики определены в международных договорах о распределении территорий. Следует отметить, что уже с начала XX в. в данном вопросе наблюдаются геополитические баталии по принадлежности части российских акваторий, континентального шельфа Дании (район Гренландии), Норвегии (архипелаг Шпицберген) и др. История нефтяного

и газового дела в арктическом районе начинается с основанием поселения Пустозерск на берегу реки Печоры. Нефть и различные полезные ископаемые находили прямо на поверхности земли без проведения каких-либо работ. Нефть использовалась в медицинских целях, ее добывали на реке Ухте и переправляли в Москву; с присоединением к Российской Империи прикаспийских территорий нефтеносные земли впоследствии были открыты и в этом районе.

В середине XIX в. геологическое изучение Печорского региона проводилось под руководством экспедиций А.А. Кейзерлинга, а затем М.К. Сидорова и др. Хребет Ломоносова был открыт в конце 1940-х – начале 1950-х гг. группами ученых, садившихся на самолете на лед в заранее намеченных пунктах. Гипотеза академика И.М. Губкина о нефтегазоносной перспективности арктических регионов получила продолжение в 1958 г. в связи с формированием В.Д. Бованенко геолого-разведочных экспедиций на предмет обнаружения углеводородных месторождений. В результате их работы были открыты крупнейшие Заполярное, Медвежье, Уренгойское, Ямбургское месторождения.

С наступлением XXI в., когда постепенное истощение залежей континентальной части заставило исследовать новые регионы с неразведанными запасами углеводородов, на Арктику стало обращать более пристальное внимание со стороны мирового сообщества: усилились арктические группировки войск, ужесточилась геостратегическая борьба за регион, на который приходится около 90% извлекаемых запасов углеводородов континентального шельфа России. На современном этапе развития экономики Российская Арктика формирует более 10% национального ВВП и около 20% отечественного экспорта: севернее Полярного круга находится площадь более 3 млн км², что составляет практически 20% территории страны, а около 4 млн км² континентального шельфа России являются перспективными в плане наличия углеводородов [Лаверов и др. 2011]. При этом в других приарктических государствах, таких как США и Канада, экономическое освоение региона происходит более медленными темпами.

Развитие АЗРФ связано в первую очередь с перспективами нефтегазодобычи в Ямало-Ненецком (порт Сабетта) и Ханты-Мансийском автономных округах, со строительством, с реконструкцией и поддержанием технического состояния существующих объектов инфраструктуры, включая дорожное полотно, транспорт, нефтегазопроводы, модернизацией систем нефтегазообеспечения в населенных пунктах Арктики [Ампилов и др. 2019; Ивантер и др. 2014]. Традиционно для перспективных нефтегазоносных территорий характерны более высокие ВРП и покупательная способность на душу населения. Устойчивое развитие арктического шельфа невозможно без соблюдения экологической безопасности, рационального природопользования в районах добычи, проведения научных исследований в области влияния антропогенных факторов на экологическую среду [Бедрицкий 2018]. Разработка программ стратегического развития предусматривает вложение нефтегазовых доходов в не связанные с топливно-энергетическим комплексом (ТЭК) сферы производств, что позволяет обеспечить инновационные темпы развития российской экономики.

Крупнейшие нефтегазовые месторождения могут располагаться на относительно небольших площадях. Так, извлечение углеводородов на Приразломном месторождении обусловлено относительно небольшой глубиной залегания нефтяных пластов — около 20 м, а извлекаемые запасы нефти превышают 78,2 млн т. Перспективным направлением развития является разработка крупного нефтяного месторождения Медыньское-море на Медыньско-Варандейском участке, где глубина воды составляет 12–22 м, извлекаемые запасы — 133,9 млн т; Долгинского месторождения с прогнозными

запасами нефти 235,8 млн т. Относительно небольшая глубина залегания также присутствует на Колоколморском и Поморском лицензионных участках на шельфе Печорского моря — 40 м и 300 млн т запасов соответственно.

Особого внимания заслуживает развитие шельфа Карского моря: колоссальные разведанные запасы углеводородов и первые удачные пробуренные скважины свидетельствуют о геостратегическом значении, которое возлагается на данную геологическую платформу. Южная часть Карского моря примыкает к западному побережью полуострова Ямал: промышленное производство газа на Ямале к 2030 г. составит до 350–360 млрд м³. Существующие инвестиционные расчеты показывают, что транспортировка углеводородов шельфовых месторождений за счет танкерного флота является более рентабельной и экологически безопасной для хрупкой арктической природы по сравнению со строительством многокилометровой нефтегазотранспортной инфраструктуры [Мастепанов 2017]. Именно этим и было вызвано создание проекта по сжижению газа «Ямал СПГ»: по оценке ПАО «Новатэк», себестоимость ямальского газа при поставках на рынки Европы и Азии значительно ниже сжиженного природного газа (СПГ) США и Австралии, стремится к уровню поставок из Катара — 142 долл. / тыс. м³, по оценке BCG².

Законодательное обеспечение российского сектора СПГ предусматривает ускорение темпов роста, соответствие глобальной конъюнктуре³, находит отражение в государственной программе развития производства и плане мероприятий по ее реализации⁴. Производственные мощности по сжижению газа в основном находятся в непосредственной доступности от месторождений или ближайших населенных пунктов. Получаемый сжиженный газ переправляется в соответствующие порты, пункты приема или терминалы, из которых танкерами — конечному потребителю [Litvinenko 2020]. По данным ФТС РФ и Росстата, в 2022 г. экспорт СПГ из России составил 45,7 млрд м³, его доля в общих поставках по итогам 2021 г. — 16,2%, доходы государства составили 7,32 млрд долл., или 13,2% от экспортной выручки за поставки газа — 55,5 млрд долл. Как отметил заместитель Председателя Правительства РФ А.В. Новак, доля России в мировом рынке СПГ, составлявшая в 2020 г. около 20%, к 2025 г. увеличится до 25%, к 2030 г. глобальные потребности в СПГ возрастут до 580 млн т, а его удельный вес в торговле газом вырастет с 35% до 52% к 2035 г.⁵

Правовой статус континентального шельфа: нормы международного права и особенности законодательства приарктических государств

Следует выделить значимость закрепления правового статуса арктических морей для обеспечения как национальной и энергетической безопасности, так и укрепления экономических и геостратегических позиций России, в том числе за счет подписания множества межнациональных и региональных соглашений по развитию Арктики на уровне национальных правительств, корпораций и крупнейших международных организаций, преследующих собственные интересы. Стратегическое развитие региона основывается на нормах международного права, предусматривает сотрудничество и обмен опытом в вопросах освоения месторождений и строительства нефтегазотранспортной инфраструктуры. Разработка государственной арктической политики предусматривает решение возникающих при освоении морских нефтегазовых залежей социально-экономических, экологических

² Катар готов давить конкурентов дешевым газом // EurAsia Daily [Электронный ресурс]. URL: <https://easaily.com/ru/news/2021/03/17/katar-gotov-davit-konkurentov-deshevym-gazom> (дата обращения: 25.08.2023).

³ См.: IEA World Energy Outlook 2021 // IEA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2021> (дата обращения: 25.08.2023).

⁴ Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2021 № 640-р «О долгосрочной программе развития производства сжиженного природного газа в Российской Федерации» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380139/d36ba90f7eebf6ece87bd02a0993690c42d52913/ (дата обращения: 25.08.2023).

⁵ Новак рассказал о перспективах России на рынке СПГ // РИА Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20201011/spg-1579292571.html> (дата обращения: 25.08.2023).

и других вопросов⁶. Например, их введение в промышленную эксплуатацию с учетом разработанного плана ввода и сроков освоения в перспективе должно компенсировать падение дебита скважин на истощенных месторождениях континентальной части страны. Это невозможно без обеспечения комплексного подхода к изучению арктических акваторий, освоению запасов углеводородов, без наращивания военной мощи и создания арктической группировки войск [Гарипов 2017; Трофимов 2019].

Современные мировые реалии диктуют необходимость жесткого законодательного регулирования в части доступа к ресурсам Арктики государствам и нефтегазовым корпорациям. На разработку МСБ претендуют не только приарктические государства, но и страны, не граничащие и не связанные напрямую с данным регионом, в частности Китай. Регулирование Арктики реализуется посредством в том числе заключенных международных соглашений и иных НПА: государства осуществляют контроль над собственными природными ресурсами, добывают их в интересах национальной экономики. Особую актуальность приобретает принадлежность полезных ископаемых той или иной государственной юрисдикции в рамках существующих экономических и правовых систем.

Поступление углеводородных ресурсов на внутренний рынок может происходить как за счет их приобретения в различных странах по ценам ниже среднемировых, так и собственной добычи. Первый случай предполагает взаимовыгодное международное сотрудничество, основанное на сопоставимости политических систем и долгосрочности экономических приоритетов; наиболее ярким примером отсутствия надежности в заключенных международных контрактах выступают взаимоотношения России и Украины в газовом вопросе, серьезно скорректированные внешним давлением со стороны США и ЕС, результатом чего стало возникновение и усугубление внутренних конфликтов, а впоследствии — специальная военная операция по денацификации, демилитаризации и практически полный разрыв кооперационных связей. Подобная практика политического доминирования оказывает серьезное влияние на деятельность в Арктическом регионе и имеет конечную цель увеличения площади государств за счет демаркации государственных границ в водных акваториях, легимитизации практически любых решений на высшем уровне и эксклюзивное право распоряжаться природными ресурсами. Именно в реализации данного направления осуществляются экономико-политические действия со стороны большинства приарктических государств.

Ужесточение ряда положений международных НПА позволяет решить существующие правовые коллизии в отношении распределения арктических территорий. В частности, в 2014 г. ООН официально признала Охотское море внутренним морем РФ⁷. Россия обладает не только наибольшей площадью арктического и континентального шельфа, но и самой продолжительной береговой линией. В соответствии с нормами международного права с научных позиций сегодня обоснованы положения о присоединении к территории нашей страны площади в 1,2 млн км²: хребет Ломоносова, поднятие Менделеева, Чукотское поднятие, южная оконечность хребта Гаккеля, зона Северного полюса, котловина Подводников и Чукотская впадина являются естественным продолжением материковой части и континентального шельфа страны, а доказанные запасы углеводородов значительно превышают 4,9 млрд т у.т.⁸ В апреле 2019 г. подкомиссия ООН по предварительному

⁶ См.: Казанин А.Г. Реализация государственной арктической политики: приоритеты и стратегии: дис. ... д-ра экон. наук. Апатиты, 2022; Фадеев А.М. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом при освоении углеводородного ресурсного потенциала Арктики: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2018.

⁷ ООН признала Охотское море полностью российским // Взгляд [Электронный ресурс]. URL: <http://vz.ru/news/2014/3/15/677177.html> (дата обращения: 25.08.2023).

⁸ Претензии России на континентальный шельф Арктики еще раз научно подтвердили // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://nauka.tass.ru/nauka/7946069> (дата обращения: 25.08.2023); Премию РАН за изучение Арктики присудили за обоснование границ континентального шельфа РФ // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://nauka.tass.ru/nauka/7201123> (дата обращения: 25.08.2023).

рассмотрению российской заявки согласилась с правом принадлежности арктических территорий⁹. После подачи уточненной заявки Комиссия ООН по границам континентального шельфа в феврале 2023 г. рассмотрела большую часть территориальных претензий на морское дно в центральной части Северного Ледовитого океана площадью около 1,7 млн км².

При существующей динамике мировой конъюнктуры и уровне развития технологий извлечение и практическое использование природных богатств Российской Арктики вызывают серьезные дискуссии: гораздо рентабельнее добывать углеводороды в континентальной части страны, при этом усиленно проводить ГРП на арктическом шельфе, так как по уровню освоения и изученности северных акваторий РФ значительно уступает другим приарктическим государствам. Активные научные исследования в данной области вызывают неоднозначную реакцию стран Запада, решающих собственные экономические и политические задачи: США, Канада, Норвегия и Дания на государственном уровне утверждают стратегические документы по развитию и расширению арктических территорий и, соответственно, усилению военного присутствия в регионе.

Возникающие территориальные претензии носят обоюдоострый характер и в настоящее время фактически ограничены Конвенцией ООН по морскому праву. Вследствие этого высказываются различные точки зрения относительно позиции России по присоединению к данному документу и возврату к секторному разграничению арктических акваторий. Конвенция фактически способствовала включению в «арктическую гонку» ряда стран, в первую очередь Китая и Индии, заинтересованных как в освоении природных богатств данного региона, так и в развитии СМП для ускорения собственных экспортно-импортных операций. В результате ведущие азиатские страны представили собственные альтернативные концепции развития Арктики, предусматривающие право на получение доступа к шельфовым нефтегазовым месторождениям. Следует отметить, что даже относительно небольшие государства проявляют значительный интерес к возможности выхода к шельфовым акваториям и извлечения углеводородов на некоторых участках.

Сложившаяся в Арктическом регионе правовая практика носит достаточно революционный характер. В ее основе лежат ключевые вопросы распределения территориальных границ и право на разработку месторождений между приарктическими государствами: нормы международного права достаточно грубо нарушаются различными прецедентами, целью которых является расширение собственных границ и захват природных ресурсов. В данном контексте примечательна арктическая топливно-энергетическая стратегия США, обладающих территориальными выходами только со стороны штата Аляска. Вследствие этого разработка минерально-сырьевых запасов арктического шельфа носит не такой принципиальный характер, как, например, в Канаде или Норвегии: значительное отдаление от основной части страны вызывает дополнительные инфраструктурные сложности, повышает стоимость ГРП и добычи. При существующих технологиях подобные трудности в условиях чрезвычайно хрупкой экосистемы неизбежно отдалают реализацию американской арктической программы. В этой связи прагматичным выбором развития энергетической политики США выступает освоение шельфовых месторождений на Восточном и Западном побережьях, обладающих гораздо более благоприятными условиями извлечения углеводородов в значительных промышленных масштабах и, соответственно, меньшими рисками возникновения природных катастроф при факторе сильнейшего экологического лобби и призывах к неосвоению данного региона [Панкевич 2015].

Прирост добычи углеводородов, являющийся приоритетом национальной политики США, привел к значительному увеличению доли экспорта и изменению структуры внутреннего

⁹ Подкомиссия ООН подтвердила принадлежность территорий по заявке России на шельф в Арктике // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/6290153> (дата обращения: 25.08.2023).

потребления. Арктический шельф является ключевым регионом повышения добычи — важнейшего аспекта максимального удовлетворения внутреннего спроса, в частности сдерживания цен на бензин, и последующего экспорта, в первую очередь в европейские страны. Внутри страны актуальны призывы о распределении всех нефтегазоносных участков на Аляске между корпорациями, что в определенной степени позволит решить вопросы внешнего государственного долга и часть текущих инфраструктурных задач.

Возврат промышленного производства в США из стран с более низкими заработными платами подразумевает создание новых рабочих мест, в том числе в топливно-энергетическом секторе. Тем не менее государственная стратегия США не предусматривает слишком активное освоение Арктического региона и строительство множества объектов инфраструктуры в силу значительно более длительных сроков окупаемости инвестиционных проектов и чрезвычайно серьезных экологических требований. Приоритет отдается разработке континентальной части, Северного и Восточного побережий, их шельфа, проведению активной внешнеэкономической политики в части отношений как с Саудовской Аравией и ее союзниками, так и с Ираком, Ираном, Ливией, Сирией, Венесуэлой и другими нефтедобывающими странами. В совокупности это позволяет снизить стоимость углеводородов для внутреннего промышленного производства.

Таким образом, Арктика для США имеет скорее геополитическое и экологическое значение, чем решает ключевые экономические задачи. Именно в контексте экологической составляющей США в наибольшей степени способны укрепить собственные политические позиции, так как внутренний спрос удовлетворяется за счет экспорта и более дешевой добычи в других районах. Для остальных приарктических стран освоение Арктики является фактически вынужденным, что заставляет их находиться в более уязвимом положении по отношению к различным экологическим проектам. В частности, для транспортировки добытых в Арктике углеводородов к местам переработки или в порт страны-экспортера в отдельных случаях требуется военное сопровождение. В конечном итоге именно США заинтересованы в развитии экологического направления и нагнетании международной напряженности, активно финансируют экспертное сообщество и ключевые экологические организации, за счет которых мировая дискуссия по данному вопросу становится более острой, подрывая тем самым позиции остальных приарктических государств, вынужденных считаться с официальной позицией пока еще крупнейшей экономики мира.

В результате подобных действий нарушаются равноправие приарктических государств, их государственные границы и нормы международного права, нацеленные на поддержание исключительности одного государства вследствие различных трактовок правовых документов. При этом следует отметить отказ США от подписания Конвенции ООН по морскому праву, предусматривающей возможность расширения государственных границ за счет Мирового океана, несмотря на серьезные внутренние требования к увеличению площади государства, возникшие благодаря данному документу, со стороны населения, отдельных государственных деятелей, вооруженных сил и нефтегазовых корпораций, получающих в свое пользование и распоряжение колоссальные площади перспективных нефтегазоносных участков.

Конвенция предполагает прямую возможность последующего распределения добытых в нейтральных водах минерально-сырьевых ресурсов на основании решений созданного международного института, в частности отчислений в связи с разработкой шельфа за пределами 200 морских миль¹⁰, направленных на социально-экономическое развитие Арктического региона. Тем не менее для США данное положение Конвенции не является определяющим: агрессивная

¹⁰ Конвенция Организации Объединенных Наций по морскому праву (UNCLOS) (заключена в г. Монтего-Бее 12 дек. 1982 г.) (с изм. от 23 июля 1994 г.). Ст. 82 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121270/ (дата обращения: 10.08.2023).

внешняя политика, подкрепленная верой в собственную исключительность, позволяет в одностороннем порядке не соблюдать заключенные соглашения в силу особенностей национального права, не позволяющего напрямую подчиняться международным нормам. В отношении Арктической зоны США являются единственным государством, позволяющим себе нарушать ратифицированные договоренности ввиду особенностей толкования терминов и определений, нивелирующих воздействие международных документов и интерпретирующих их в американских интересах, что ставит страну в доминирующее положение: государственные законодательные нормы позволяют устанавливать в качестве объекта национальных интересов Мировой океан в целом, при этом не ограничиваться подписанием Конвенции и других документов. Исходя из следования подобной стратегии, США постепенно будут становиться ключевым участником мировой арктической гонки в связи с национальной необходимостью в освоении арктических акваторий и удешевлением технологий шельфовой добычи.

Государственная политика США направлена на установление своего политического влияния в Арктическом регионе в стратегической перспективе за счет возможности проведения активных маневров, не обремененных нормами международного права и направленных на расширение американской юрисдикции. Причем нормы международного права выступают своего рода плацдармом для увеличения возможности применения американского законодательства, регулирующего наднациональные нормы. В частности, взаимоотношения США и стран ОПЕК строятся через призму воздействия на нефтяные котировки за счет квотирования поставок углеводородов для нужд американской экономики, а крупнейшие корпорации стремятся заполучить наиболее перспективные участки и войти в долю прибыльных международных нефтегазовых проектов, в том числе в Арктической зоне.

В рамках действующей правоприменительной практики наднациональные юрисдикции и другие государства являются частью мировой рыночной экономики, следовательно, на них оказывается политическое влияние в виде комплекса мер, форм и инструментов государственного регулирования (ГР) в угоду целям экономической политики, которое основывается на двухсторонних отношениях с отдельными странами или происходит за счет формирования военных блоков. Соответственно, Стратегии национальной и экономической безопасности России должны подразумевать возможность активизации американской политики в Арктической зоне, необходимость укрепления политического доминирования и повышения доходов нефтегазовых компаний, которые будут характеризоваться значительным нарастанием напряженности в СМИ, в частности затрагиванием вопросов жизнеобеспечения народов Крайнего Севера, развертыванием военных действий; при этом также нельзя исключать вероятность возникновения новых правоприменительных практик.

Так, например, в силу колоссальной ресурсоемкости арктических инвестиционных проектов и участия ряда корпораций в их освоении появляются возможности для различного толкования антимонопольных, антикоррупционных и экологических правовых актов. В этой связи на государственном уровне необходимо подготовить и принять ряд законотворческих решений, предусматривающих верховенство национального законодательства над ратифицированными нашей страной международными НПА, а также дополнительных мер по обеспечению национальной безопасности в части противодействия принятым международным судебным решениям в отношении России. Особенность освоения Арктики состоит именно в объединении усилий различных государств и корпораций, а значит, целесообразно утвердить превентивные меры по недопущению злоупотреблений политическим и экономическим влиянием со стороны США и других стран.

В условиях санкционной политики иностранным предприятиям наносится значительный ущерб, который сказывается на их доходах и уровне капитализации. Однако здесь же открываются возможности для подачи международных судебных исков, предусматривающих компенсацию недополученных доходов нефтегазовых корпораций, так как в России именно государство проводит арктическую политику и осуществляет освоение лицензионных участков в регионе преимущественно силами двух крупнейших добывающих корпораций. Таким образом, в рамках норм американского права открываются возможности для подачи исковых заявлений в отношении России и отечественных компаний со стороны мэйджоров мировой нефтегазовой отрасли. В этом случае возникает судебный прецедент, поскольку ПАО «Газпром» и ПАО «НК «Роснефть» фактически представляют национальные государственные интересы в Арктической зоне, а иностранные корпорации преследуют собственные экономические цели, обладая при этом колоссальным влиянием на правительства своих стран. Соответственно, в первом случае часть рисков, связанных с неэффективной реализацией нефтегазовых проектов, берет на себя государство, а во втором — они практически полностью ложатся на частный сектор.

В долгосрочной перспективе США будут стремиться придать легитимность собственным политическим действиям, навязать свои правовые нормы мировому сообществу, что позволяет в рамках действующего законодательства наращивать экономическую и военную мощь в регионе, при этом подрывать позиции других приарктических государств. Неамериканские банки и компании могут лишиться финансирования, оказаться под угрозами серьезного административного давления, отключения системы платежей и др., а значит, будут вынуждены считаться с позицией США по ключевым вопросам. Не исключено, что в этот же период свои правовые нормы будет стараться навязать Китай, колоссальными темпами наращивающий экономические и инвестиционные возможности, в том числе за счет укрепления влияния собственных нефтегазовых корпораций на мировом рынке. Ряд крупных китайских компаний заинтересованы в допуске на внутренний рынок, в свою правовую и судебную системы крупных партнеров — государств и корпораций.

Таким образом, в рамках действующего российского законодательства необходимо усилить и ужесточить правовую базу для участников арктических отношений, укрепить позиции государства в Арктике как за счет привлечения экспертов и научного сообщества, их аргументов в отношении увеличения площади приарктических государств в соответствии с нормами международного права, так и доказательства лучшей применимости отечественных правовых норм в международных вопросах по аналогии с другими странами и субъектами глобальной экономики. На наш взгляд, оптимальной стратегией развития государства является жесткое последовательное отстаивание национальных интересов в Арктической зоне, противодействие санкционному и военному давлению, недружественным действиям, провокациям и нарушениям международного права со стороны США и их сателлитов, основанное на опережающем экономическом и технологическом развитии, планомерном укреплении экономических и административных отношений в рамках ЕАЭС, БРИКС и с другими странами, базирующихся на долгосрочном взаимовыгодном партнерстве [Глазьев 2018; Примаков 2018].

Применение передового зарубежного опыта приарктических стран в государственном регулировании нефтегазового комплекса России

Государственное регулирование арктического и континентального шельфа подразумевает полное владение, пользование и распоряжение собственными территориями и природными ресурсами, их максимальную защиту от притязаний со стороны других государств, а также жесткое научное обоснование необходимости расширения национальных границ в морских акваториях.

В данном направлении целесообразно консолидировать нормы российского законодательства, дополнить и развить возможности его правоприменения в Арктическом регионе, противодействовать различным видам административного и санкционного давления, то есть укреплять национальный суверенитет. Подобная правоприменительная практика фактически не касается национальных интересов и тем более не затрагивает границ других государств, а также не противоречит нормам международного права. Фактически российское право как инструмент ГР в данном контексте способствует продвижению интересов России на международной арене в рамках существующих систем и порядков, позволит комплексно подходить к решению важнейших стратегических вопросов российской экономики [Панкевич 2015].

Следует также учитывать, что в июле 2019 г. Президент США Д. Трамп объявил о прямой заинтересованности Америки в покупке или долгосрочной аренде с последующим правом выкупа о. Гренландии у Дании, фактически бросив вызов всему современному миропорядку. Подобная активизация событий вполне может способствовать новому витку информационных, а затем и военных действий, так как достаточно серьезно ставит вопрос об арктических позициях России и является прямой угрозой национальной безопасности. Отчасти это вызвано тем, что в настоящее время роль США в данном вопросе практически не дает оснований для сколько-нибудь активных действий, поэтому подобное заявление являлось скорее частью предвыборной программы в избирательной кампании 2020 г. и направлением нового витка взаимоотношений между США, европейскими государствами и Китаем, также претендующим на остров. Помимо возможной покупки, также обсуждались вопросы финансовых субсидий правительству Дании, благодаря которым возможно проводить ГРР непосредственно на самом острове в связи с сокращением значительного ледяного покрова, что обусловлено глобальным потеплением.

Однако на текущем этапе правительство Дании не готово даже привлекать иностранных, в первую очередь американских и китайских, подрядчиков для ремонта и модернизации существующей инфраструктуры, не говоря уже о чем-то более значительном. Чтобы оспаривать право на российскую территорию Арктики США целесообразно присоединиться к Конвенции ООН по морскому праву 1982 г., что фактически невозможно в настоящее время. При этом интересным является тот факт, что Гренландия в 1985 г., оставаясь автономной территорией Дании, вышла из Европейского экономического сообщества. В свою очередь, аргументы позиции США также сводятся к тому, что о. Гренландия является геологическим продолжением американского континента, а его население обладает большими возможностями местного самоуправления, помимо прочего, подразумевающими самостоятельное право на добычу полезных ископаемых на территории острова и в прилегающих к нему шельфовых акваториях.

Фактически за Данией остается право только на оборону острова, осуществляемое совместно с США, имеющими на территории острова военные базы, располагающими системами ПРО, а также рядом других объектов, дипломатическую деятельность, денежно-кредитную политику (ДКП) на территории острова и другие менее значимые направления проводимой государственной политики. Гренландия практически полностью зависит от экспорта полезных ископаемых и водных биологических ресурсов; большая часть бюджетных доходов по-прежнему покрывается правительством Дании. США также предлагают свои услуги в части обеспечения жителей острова всем необходимым, так как транспортная доступность, по сути, осуществляется только воздушным путем. С учетом фактической автономии от Дании, права острова на самостоятельное распоряжение природными ресурсами и небольшой численности населения (56,4 тыс., по данным на 2021 г.) в долгосрочной перспективе вполне вероятным представляется отделение о. Гренландии в качестве самостоятельного государства, полностью определяющего собственную экономическую политику.

Следует обратиться к опыту ГР нефтегазового комплекса (НГК) стран с развитой рыночной экономикой, в частности Норвегии и Канады, являющихся приарктическими государствами. Для Норвегии характерно недропользование, по сути, только в шельфовых акваториях, прагматичный подход к вопросу создания нефтегазовых фондов и расходования их средств, становление национальной нефтегазовой промышленности, обеспечивающей практически полное импортозамещение и разработку углеводородных ресурсов за счет развития внутренних производств. Норвежский опыт ГР недропользования арктического шельфа вполне возможно распространить при разработке российских месторождений в континентальной части страны¹¹ [Павленко, Селюков 2013].

В настоящее время высказываются предложения об освоении арктического шельфа по скандинавскому образцу: так, в августе 2019 г. заместитель председателя Правительства РФ Ю.П. Трутнев отметил, что Арктика на современном этапе не вносит необходимого вклада в развитие национальной экономики, а нефтегазовые компании, допущенные к проведению ГРП и разработке углеводородных запасов арктического шельфа, не выполняют принятые на себя обязательства в части проведения необходимых объемов ГРП и буровых работ, основной причиной чего служит монополия двух крупнейших государственных нефтегазовых корпораций. Существующие лицензионные участки должны начать осваиваться за счет дополнительных инвестиционных договоров, иначе нефтегазовые участки будут изыматься и повторно ставиться на государственный баланс недр¹². В совокупности это свидетельствует о необходимости укрепления взаимодействий федеральных органов государственной власти и нефтегазовых компаний. Кроме того, возможна активизация строительства арктической инфраструктуры, которая впоследствии будет предоставляться в долгосрочную аренду.

Арктический регион является предметом особого правового регулирования в силу уникальных геологических, природно-климатических и экологических условий освоения. В частности, на Каспийском или Сахалинском шельфе значительно более благоприятные условия добычи в сравнении с северными российскими акваториями. На законодательном уровне должна быть обеспечена исключительность прав отечественных государственных нефтегазовых компаний при разработке шельфовых запасов, проработаны детали совершенствования законодательства в отношении оставшихся проектов в рамках режима соглашений о разделе продукции (СРП) (Сахалин-1, Сахалин-2, Харьягинское месторождение). Не урегулированные до настоящего времени вопросы разделения морских акваторий несут в себе повышенный градус жесткости, так как находятся на пересечении интересов нескольких государств: отдельные залежи располагаются на спорных территориях на арктическом шельфе.

Достаточно значимой является ситуация, связанная с недропользованием на Каспийском шельфе, секторально разделенном между территориями пяти государств, на одни и те же акватории которого одновременно претендуют несколько из них. В свою очередь, это усложняет как законодательное закрепление прав собственности, так и оценку объемов углеводородных залежей, а также выполнение отдельных проектов, реализуемых конкретной страной. В этой связи актуальным выглядит укрепление внешнеэкономических отношений России и Ирана, обмен технологическим опытом, заключение соглашений и контрактов. Следует также отметить, что принадлежавшие ранее Украине часть акваторий Азовского и Черного морей, перешедшие в состав и под юрисдикцию России после возвращения Крыма и Севастополя весной 2014 г., обладают определенным нефтегазовым потенциалом. Прогнозные оценки запасов достаточно сильно разнятся и требуют дальнейшего уточнения, равно как и бережного отношения к уникальной крымской природе.

¹¹ См.: Кондратенко Н.С. Экономическая стратегия разработки нефтегазовых ресурсов российского шельфа в современных условиях: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2020.

¹² Трутнев предложил допустить иностранцев на шельф по норвежской модели // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/19/08/2019/5d566ab49a7947078cda33b5> (дата обращения: 10.08.2023).

Развитие глубокой переработки и нефтегазохимии в Арктическом регионе сопряжено с расширением взаимодействий между субъектами экономической деятельности, необходимостью повышения эффективности недропользования при соблюдении экологических требований, предотвращением естественных экологических рисков и снижением антропогенной нагрузки на экосистему региона, существенное воздействие на которую также оказывают глобальные климатические изменения. Государственное стимулирование внедрения нефтегазовыми предприятиями наиболее современных технологий, минимизирующих негативное воздействие на окружающую среду, осуществляется в том числе посредством усиления экологического контроля, обязательного соблюдения предъявляемых требований субъектами экономической деятельности. Одной из тенденций глобальной энергетической повестки выступает ужесточение ответственности за нарушение экологических нормативов, несущее долгосрочные последствия; происходит корректировка нормативно-правовой базы, затрагивающей вопросы промышленных выбросов, отходов производства и др. Часть технологий проходит апробацию в рамках зарубежных проектов российских нефтегазовых компаний.

Предприятия заинтересованы в обеспечении технологической безопасности на промышленно-производственных объектах, которая может быть нарушена в результате воздействия естественных природно-климатических факторов. Помимо разливов углеводородов и утечек отходов производства, экосистема региона способна пострадать в результате попадания химических веществ, необходимых при разработке месторождений. Одним из факторов устранения подобных рисков выступает применение современных технологий, направленных на повышение безопасности процессов производства, обеспечение их устойчивости и стабильности функционирования, что требует повышения уровня профессиональной квалификации специалистов. Устранение отдельных экологических рисков предполагает принятие новых технологических решений при разработке месторождений, мониторинг состояния нефтегазовых объектов, позволяющий нейтрализовать однократные или систематические нарушения. Важно, чтобы производственная деятельность не способствовала деструктивному воздействию на экосистему в районах проведения ГРП и буровых работ, а была направлена на нивелирование или минимизацию вредных выбросов. Последствия экологических рисков могут оказаться масштабными по своей протяженности и затратам на их устранение. Так, Правительством РФ были предприняты меры по повышению эффективности использования попутного нефтяного газа (ПНГ)¹³, актуальные для экосистемы Арктического региона и экономических результатов реализации нефтегазовых проектов.

Экологическая ситуация также требует изучения позиций зарубежных государств и международных институтов; отдельное внимание уделяется истощенным месторождениям ввиду особых условий добычи и долгосрочного периода их промышленного применения. Отдельные геологические риски обусловлены изменениями, произошедшими в результате антропогенных факторов. Важны систематизация таких рисков, проведение дополнительных исследований в данной области, строительство объектов инфраструктуры, повышение достоверности геологических показателей. Это оказывает непосредственное влияние на ход реализации нефтегазовых проектов, которые могут быть связаны, несмотря на значительную территориальную протяженность между некоторыми из них. Так, цифровые технологии обеспечивают совершенствование геологических исследований, точность прогнозирования ЧС природного и техногенного характера, повышение

¹³ Постановление Правительства РФ от 08.11.2012 № 1148 (ред. от 13.12.2019) «Об особенностях исчисления платы за негативное воздействие на окружающую среду при выбросах в атмосферный воздух загрязняющих веществ, образующихся при сжигании на факельных установках и (или) рассеивании попутного нефтяного газа» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137637/ (дата обращения: 10.08.2023).

надежности оборудования и инфраструктуры. Природно-климатические условия вынуждают значительно ужесточить требования к качественным параметрам и условиям реализации нефтегазовых проектов, возможности государственного вмешательства в случае возникновения ЧС, в том числе ввиду ледовой обстановки.

Особые требования к технологической безопасности предъявляются в сегменте транспортировки; здесь учитывается накопленный мировой и российский опыт минимизации экологических рисков, устранения форс-мажорных факторов, совершенствования логистики, в частности за счет выстраивания новых маршрутов и способов поставок, внедрения принципиально новых технологических решений, а также ужесточения ответственности за нарушение экологического законодательства. Социально-экономические обязательства и выплаты в районах осуществления деятельности могут производиться на всех этапах разработки нефтегазовых запасов, в том числе при исполнении технологического контроля. Политика нефтегазовых предприятий основана на внедрении наивысших экологических стандартов, мониторинге состояния всех производственных и инфраструктурных объектов.

Решение социально-экономических вопросов Арктического региона предполагает исполнение трудового законодательства, создание благоприятных условий жизнедеятельности и достойной оплаты труда, постоянное повышение уровня профессиональных компетенций специалистов, улучшение качества их подготовки. Это характерно не только для НГК, но и для связанных отраслей и производств, направлено на поддержание и усовершенствование технологического уровня компаний. Со стороны предприятий учитывается запрос на рабочую силу, который обеспечивается за счет местного населения, специалистов других регионов из государственных и отраслевых институтов, научных организаций. Предприятия заинтересованы в кадровом резерве высококвалифицированных специалистов для обеспечения собственной деятельности, в проведении конкурсного отбора на рабочие места с высокой оплатой труда. В обратном случае могут возникнуть кадровый дефицит, финансовые и временные затраты, связанные с обучением сотрудников, получением необходимых специальностей, приобретением компетенций и навыков. Конечной целью выступает повышение экономической и производственной эффективности, планомерное развитие социальной инфраструктуры в регионе [Лексин 2018; Некипелов и др. 2013]. Предоставление специалистам социальных, финансовых и технологических условий и обязательств отражает сущность формы ГР социальной сферы; применяемый в данном направлении инструментарий регулирования является многокритериальным.

В разрезе видов расходов на социальную сферу нефтегазовые компании исходят из существующего бюджета, стремятся получить различные налоговые льготы, комплексно подходить к экономическому развитию регионов присутствия, исполнять взятые трудовые обязательства в условиях работы в Арктике, содействовать развитию системы страхования¹⁴. На современном этапе цифровые технологии позволяют заместить часть персонала, укрепить безопасность производственных процессов, снизить отдельные риски. Высококвалифицированные специалисты ориентируются на уровень заработной платы, условия работы, продолжительность периода трудовых контрактов. Их приток обеспечивается за счет создания высокооплачиваемых рабочих мест и социального обеспечения на уровне ведущих мировых корпораций, что должно способствовать достижению предприятиями максимальных экономических результатов, реализации накопленного потенциала и повышению производительности труда в долгосрочной перспективе. На социальные условия влияют внутренние государственные и корпоративные, а также внешние политические, природно-климатические и технологические аспекты воздействия.

¹⁴ См.: Мантуров Д.В. Теория и практика разработки и реализации новой модели промышленной политики: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2022; Никулкина И.В. Методология развития бюджетно-налоговых и таможенных механизмов реализации государственной финансовой политики в Арктической зоне Российской Федерации: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2017.

Выводы и рекомендации

Экономический блок механизма ГР НГК предполагает ряд мер, направленных на опережающее развитие арктических территорий. Планомерные экономические преобразования, содействующие улучшению жизнеобеспечения местного населения и социальной составляющей, невозможны без внедрения новейших технологий на всех этапах производственных процессов. Цифровые и технологические изменения качественно отражаются на расширении взаимодействий субъектов нефтегазовой деятельности, отечественных поставок на внутренний и зарубежные рынки сбыта, функциональном разделении труда. Разработка арктических месторождений требует результативных точечных мер государственной поддержки, проведения прагматичной внешнеэкономической деятельности, прикладных научных исследований, создания производств с высокой добавленной стоимостью, отстаивания интересов коренных и малочисленных народов Севера. В отношении ряда проектов комплексное развитие прилежащих районов реализуется в краткосрочной перспективе. Так, территории опережающего развития основаны на уже функционирующих проектах, действующих месторождениях, предприятиях и инфраструктурных объектах на пути следования маршрутов поставок. В свою очередь, становление нефтегазодобывающих центров требует развития связанных сегментов национальной экономики, а также участия антимонопольных органов для контроля за ценообразованием для внутреннего потребителя [Трофимов 2023а].

Становление инфраструктуры содействует сокращению стоимости реализации нефтегазовых проектов, расширению направлений транспортировки, сохранению производственных объектов, районов и социальных обязательств в случае масштабного изменения ситуации на глобальном энергетическом рынке, переключению предприятий на новые направления деятельности. Фактически комплексное развитие Арктического региона обеспечивается без привязки к освоению углеводородных запасов. Их разработка характеризуется рядом особенностей, в частности значительным удалением относительно крупных населенных пунктов друг от друга, географическими факторами, миграцией из приарктических районов, существенными расходами, связанными со строительством и содержанием объектов инфраструктуры, профессиональной подготовкой рабочих специальностей, в том числе узконаправленных, социальным обеспечением населения. В этой связи особое внимание уделяется реализации государственных документов стратегического развития Арктики: так, принимаемые технологические решения оказывают воздействие на внешнеэкономическую деятельность, аккумулируют накопленный опыт для сохранения уникальной экосистемы.

Освоение углеводородного потенциала российского арктического шельфа напрямую увязано с ключевыми тенденциями глобального ТЭК, со структурой спроса и предложения на нефтегазовые ресурсы в разрезе по странам и регионам, с внедрением новейших технологических и цифровых решений во всех сегментах нефтегазового производства. Рост потребления энергии в большей степени компенсируется за счет разработки новых месторождений и провинций континентальной части, а также шельфовых залежей, находящихся в относительно более благоприятных природно-климатических и геологических условиях на небольшой глубине залегания. Одним из наиболее значимых аспектов разработки шельфового нефтегазового потенциала является обеспечение национальной и энергетической безопасности государства, развитие промышленных производств. Кроме того, это служит одним из факторов повышения энергоэффективности российской экономики.

Разработка арктических месторождений зависит от конъюнктуры нефтяных цен, а также геостратегического значения региона. В данном вопросе также следует учитывать накопленный опыт проведения ГРП и освоения нефтегазовых запасов, передовую зарубежную практику. Пристальное

внимание к региону уделяют основные импортеры углеводородов. Освоение Арктики содействует обновлению производственных мощностей, выходу отечественной нефтегазовой промышленности на качественно новый уровень развития, расширению инфраструктуры и направлений сбыта. Усложнение процессов добычи приносит значительные изменения в функционирование глобального НГК, корректирует механизм принятия регулирующих решений. Перспективы становления Арктики сопряжены с объективными тенденциями в части возобновляемых источников энергии, ключевыми направлениями долгосрочного социально-экономического развития России [Трофимов 2023b].

Список литературы:

- Абукова Л.А., Дмитриевский А.Н., Мастепанов А.М. Северный морской путь как фактор развития экономической интеграции в Северо-Восточной Азии // Актуальные проблемы нефти и газа. 2017. № 3(18). URL: http://oilgasjournal.ru/issue_18/abukova-dmitrievsky-mastepanov.pdf
- Ампилов Ю.П., Важенин Ю.И., Шмаль Г.И. Что изменилось в последние годы в наших представлениях об освоении российского шельфа? // Neftegaz.ru. 2019. № 8(92). С. 50–61.
- Бедрицкий А.И. Устойчивое развитие Арктической зоны Российской Федерации и климатические аспекты экологической и гидрометеорологической безопасности // Энергетическая политика. 2018. № 4. С. 3–10.
- Богоявленский В.И., Богоявленский И.В. Фундаментальные проблемы освоения ресурсов углеводородов в Арктике на современном этапе развития мировой нефтегазовой индустрии // Энергетическая политика. 2018. № 4. С. 22–33.
- Гарипов В.З. Государственный подход — фундамент нефтяной отрасли // Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов. 2017. № 1. С. 10–16.
- Глазьев С.Ю. Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах. М.: Книжный мир, 2018.
- Зворыкина Ю.В., Тетерятников К.С. Северный морской путь как инструмент освоения Арктики // Российский экономический журнал. 2019. № 4. С. 21–44. DOI: [10.33983/0130-9757-2019-4-21-44](https://doi.org/10.33983/0130-9757-2019-4-21-44)
- Ивантер В.В., Лексин В.Н., Порфирьев Б.Н. Арктический мегапроект в системе государственных интересов и государственного управления // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2014. № 7(6). С. 6–24.
- Конторович А.Э. Нефть и газ Российской Арктики: история освоения в XX веке, ресурсы, стратегия на XXI век // Наука из первых рук. 2015. Т. 61. № 1. С. 46–65.
- Лаверов Н.П., Дмитриевский А.Н., Богоявленский В.И. Фундаментальные аспекты освоения нефтегазовых ресурсов арктического шельфа России // Арктика. Экология и экономика. 2011. № 1. С. 26–37.
- Лексин В.Н. Социально-экономические проблемы российской Арктики. Между прошлым и будущим // Российский экономический журнал. 2018. № 5. С. 3–25.
- Мастепанов А.М. О конкурентоспособности нефтегазовых проектов арктического шельфа в условиях низких цен на энергоресурсы // Neftegaz.ru. 2017. № 1(61). С. 20–30.
- Некипелов А.Д., Ивантер В.В., Глазьев С.Ю. Приоритеты долгосрочного социально-экономического развития // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2013. № 6(30). С. 18–31.
- Орлов В.П. О дефиците открытий в нефтегазовой геологии // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. 2015. № 5. С. 18–25.

- Павленко В.И., Селюков Ю.Г. Регулирование сферы недропользования в приарктических странах (США, Канаде, Норвегии) // Арктика: экология и экономика. 2013. № 3. С. 50–57.
- Панкевич Н.В. Политико-правовые аспекты сырьевой стратегии РФ и США в Арктике // Мировая экономика и международные отношения. 2015. № 7. С. 97–110. DOI: [10.20542/0131-2227-2015-7-97-110](https://doi.org/10.20542/0131-2227-2015-7-97-110)
- Примаков Е.М. Россия в современном мире: прошлое, настоящее, будущее. М.: Центрполиграф, 2018.
- Салыгин В.И., Гулиев И.А., Хубаева А.О. Влияние освоения нефтегазовых ресурсов Арктики на развитие транспортной системы региона // Вестник МГИМО-Университета. 2015. № 4. С. 27–35. DOI: [10.24833/2071-8160-2015-4-43-27-35](https://doi.org/10.24833/2071-8160-2015-4-43-27-35)
- Трофимов С.Е. Арктический шельф как стратегический регион развития российской экономики // Вопросы экономики. 2019. № 7. С. 147–160. DOI: [10.32609/0042-8736-2019-7-147-160](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-7-147-160)
- Трофимов С.Е. Методологические положения разработки нефтегазовых запасов арктического и континентального шельфа в контексте обеспечения национальной и энергетической безопасности государства // Российский экономический журнал. 2023а. № 1. С. 42–59. DOI: [10.52210/0130-9757_2023_1_42](https://doi.org/10.52210/0130-9757_2023_1_42)
- Трофимов С.Е. Практические вопросы реализации государственной нефтегазовой политики. М.: ИНФРА-М, 2023b.
- Litvinenko V.S. The Role of Hydrocarbons in the Global Energy Agenda: The Focus on Liquefied Natural Gas // Resources. 2020. Vol. 9. Is. 5. DOI: [10.3390/resources9050059](https://doi.org/10.3390/resources9050059)
- References:**
- Abukova L.A., Dmitrievskiy A.N., Mastepanov A.M. (2017) The Northern Sea Route as a Factor in the Development of Economic Integration in Northeast Asia. *Aktualnye problemy nefti i gaza*. No. 3(18). Available at: http://oilgasjournal.ru/issue_18/abukova-dmitrievsky-mastepanov.pdf
- Ampilov Yu.P., Vazhenin Yu.I., Shmal G.I. (2019) Chto izmenilos' v posledniye gody v nashikh predstavleniyakh ob osvoenii rossiyskogo shel'fa? [What has changed in recent years in our ideas about the development of the Russian shelf?] *Neftegaz.ru*. No. 8(92). P. 50–61.
- Bedritsky A.I. (2018) Sustainable Development of the Russian Arctic Zone and Climatic Aspects of Environmental and Hydrometeorological Security. *Energeticheskaya politika*. No. 4. P. 3–10.
- Bogoyavlensky V.I., Bogoyavlensky I.V. (2018) Fundamental Problems of Arctic Hydrocarbon Resource Exploration at the Modern Stage of Global Oil and Gas Industry Development. *Energeticheskaya politika*. No. 4. P. 22–33.
- Garipov V.Z. (2017) State approach is the Foundation of the Oil Industry. *Nauka i tekhnologii truboprovodnogo transporta nefti i nefteproduktov*. No. 1. P. 10–16.
- Glazyev S.Yu. (2018) *Ryvok v budushchee. Rossiya v novykh tekhnologicheskoy i mirokhozaystvennom ukladakh* [Spurt into the future. Russia in new technological and world economic paradigms]. Moscow: Knizhnyy mir.
- Ivanter V.V., Leksin V.N., Porfiriev B.N. (2014) Arctic Megaproject in the System of State Interests and Public Administration. *Kontury global'nykh transformatsiy: politika, ekonomika, pravo*. No. 7(6). P. 6–24.
- Kontorovich A. E. (2015) Neft' i gaz Rossiyskoy Arktiki: istoriya osvoiniya v XX veke, resursy, strategiya na XXI vek [Oil and gas of the Russian Arctic: History of development in the 20th century, resources, strategy for the 21st century]. *Nauka iz pervykh ruk*. Vol. 61. No. 1. P. 46–65.
- Laverov N.P., Dmitrievskii A.A., Bogoyavlensky V.I. (2011) Fundamental Aspects of the Development of Oil and Gas Resources of the Russian Arctic Shelf. *Arktika. Ekologiya i ekonomika*. No. 1. P. 26–37.

Leksin V.N. (2018) Sotsial'no-ekonomicheskiye problemy rossiyskoy Arktiki. Mezhdru proshlym i budushchim [Socio-economic problems of the Russian Arctic. Between the past and the future]. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal*. No. 5. P. 3–25.

Litvinenko V.S. (2020) The Role of Hydrocarbons in the Global Energy Agenda: The Focus on Liquefied Natural Gas. *Resources*. Vol. 9. Is. 5. DOI: [10.3390/resources9050059](https://doi.org/10.3390/resources9050059)

Mastepanov A.M. (2017) O konkurentosposobnosti neftegazovykh proyektov arkticheskogo shel'fa v usloviyakh nizkikh tsen na energoresursy [On the competitiveness of arctic shelf oil and gas projects in low energy prices]. *Neftegaz.ru*. No. 1(61). P. 20–30.

Nekipelov A.D., Ivanter V.V., Glazyev S.Yu. (2013) Prioritety dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya [Priorities of long-term socio-economic development]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. No. 6(30). P. 18–31.

Orlov V.P. (2015) Concerning the Deficit of Discoveries in Petroleum Geology. *Mineral'nye resursy Rossii. Ekonomika i upravlenie*. No. 5. P. 18–25.

Pankevich N.V. (2015) Political and Legal Aspects of Russia's and US Natural Resources Strategies in Arctic Region. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*. No. 7. P. 97–110. DOI: [10.20542/0131-2227-2015-7-97-110](https://doi.org/10.20542/0131-2227-2015-7-97-110)

Pavlenko V.I., Seliukov Yu.G. (2013) Regulation of the Use of Subsoil Resources in the Arctic Countries (The U.S., Canada and Norway). *Arktika. Ekologiya i ekonomika*. No. 3. P. 50–57.

Primakov E.M. (2018) *Rossiya v sovremennom mire: proshloe, nastoyashchee, budushchee* [Russia in the modern world: Past, present, future]. Moscow: Tsentrpoligraph.

Salygin V.I., Guliyev I.A., Khubaeva A.O. (2015) The Impact of Oil and Gas Resources in the Arctic on the Development of the Transport System in the Region. *Vestnik MGIMO-Universiteta*. No. 4. P. 27–35. DOI: [10.24833/2071-8160-2015-4-43-27-35](https://doi.org/10.24833/2071-8160-2015-4-43-27-35)

Trofimov S.E. (2019) Arctic Shelf as a Strategic Region of Development of the Russian Economy. *Voprosy ekonomiki*. No. 7. P. 147–160. DOI: [10.32609/0042-8736-2019-7-147-160](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-7-147-160)

Trofimov S.E. (2023a) Methodological Provisions for the Development of Oil and Gas Reserves of the Arctic and Continental Shelf in the Context of Ensuring the National Security and Energy Sustainability of the Country. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal*. No. 1. P. 42–59. DOI: [10.52210/0130-9757_2023_1_42](https://doi.org/10.52210/0130-9757_2023_1_42)

Trofimov S.E. (2023b) *Prakticheskiye voprosy realizatsii gosudarstvennoy neftegazovoy politiki* [Practical issues of state oil and gas policy implementation]. Moscow: INFRA-M.

Zvorykina Yu.V., Teteryatnikov K.S. (2019) The Northern Sea Route as a Tool of Arctic Development. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal*. No. 4. P. 21–44. DOI: [10.33983/0130-9757-2019-4-21-44](https://doi.org/10.33983/0130-9757-2019-4-21-44)

Дата поступления / Received: 15.09.2023

Модернизация Системы проверки государств — членов ИМО для повышения эффективности деятельности морского транспорта

Чернов Олег Александрович

Соискатель, SPIN-код РИНЦ: [9315-8336](#), oleg_chernov@bk.ru

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, РФ.

Палкина Елена Сергеевна¹

Доктор экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [8447-6777](#), ORCID: [0000-0002-4702-3512](#), elena_palkina@hotmail.com

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, РФ.

Аннотация

В статье рассматривается проблема повышения эффективности функционирования Системы проверки государств — членов Международной морской организации (IMO Member State Audit Scheme, IMSAS) в целях повышения безопасности, экономичности и экологичности морского судоходства. Действующие регламенты, положения Международной морской организации (ИМО) не в полной мере предусматривают применение современных цифровых технологий, проведение мониторинга и самопроверки стран, не полностью учитывают специфику организации процесса взаимодействия экспертов и проверяемых государств по итогам предыдущих проверок. Целью работы является разработка и обоснование предложений по модернизации Системы проверки государств — членов ИМО посредством применения новых цифровых технологий, методов и инструментов управления. При проведении научного исследования применялись методы экономического анализа, наблюдения, сравнения, обобщения, группировки, изучения нормативной документации, а также системный подход. На основе анализа научной и специальной литературы, нормативных документов ИМО введены новые понятия «самопроверка», «дистанционная проверка» и предложены их определения. Кроме того, обоснован переход на формат дистанционных проверок в отношении стран, продемонстрировавших удовлетворительные результаты работы по итогам прошлых лет; сформулированы предложения по оптимизации существующих вопросников для исключения дублирования информационных потоков. Предложены также критерии дифференциации проверяемых государств по уровню совокупного риска, что обуславливает выбор формата проверки. Определено функциональное поле применения технологий искусственного интеллекта при проведении проверок. Обобщены и формализованы основные эффекты, достигаемые в результате внедрения организационных изменений в модель взаимодействия участников проверки. Внедрение предложенных технологий, методов и инструментов позволит повысить эффективность, результативность и качество функционирования Системы проверки государств — членов ИМО. Основные выводы и положения работы могут быть использованы в рамках совершенствования Системы, а также при проведении проверок в других сферах деятельности.

Ключевые слова

Международная морская организация, дистанционная проверка, искусственный интеллект, логистика, модернизация, мониторинг, морской транспорт, регулирование, риск, самопроверка, экономическая эффективность.

Для цитирования

Чернов О.А., Палкина Е.С. Модернизация Системы проверки государств — членов ИМО для повышения эффективности деятельности морского транспорта // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 103–119. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-103-119

Modernizing the IMO Member State Audit Scheme to Increase Efficiency of Maritime Transport

Oleg A. Chernov

PhD applicant, oleg_chernov@bk.ru

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russian Federation.

Elena S. Palkina²

DSc (Economics), Associated Professor, ORCID: [0000-0002-4702-3512](#), elena_palkina@hotmail.com

State Marine Technical University, Saint Petersburg, Russian Federation.

Abstract

The article discusses the problem of improving the efficiency of the IMO Member State Audit Scheme (IMSAS) in order to improve safety, effectiveness and environmental friendliness of maritime navigation. The current regulations of the International Maritime Organization (IMO) do not fully provide for the use of modern digital technologies, monitoring and self-audit of states, do not take into account the organizational specifics of interaction between experts and the audited states based on previous audits' results. The aim of the work is to develop and substantiate proposals for the modernization of the IMO Member State Audit Scheme through the use of new digital technologies, management methods and tools. Methods of economic analysis, observation, comparison, generalization,

¹ Корреспондирующий автор.

² Corresponding author.

grouping, study of regulatory documentation, as well as a systematic approach were used in conducting the scientific research. Based on the analysis of scientific and specialized literature, IMO regulatory documents, new concepts of "self-audit", "remote audit" are introduced and their definitions are proposed. Transition to format of remote audit is justified in relation to states that have demonstrated satisfactory results of work based on the results of previous years. Proposals are formulated to optimize existing questionnaires to avoid duplication of information flows. Criteria for differentiating the audited states by the level of aggregate risk are proposed, which determines the choice of the verification format. The functional field of artificial intelligence technologies application during inspections is determined. The main effects achieved as a result of introducing organizational changes in the model of interaction of the audit participants are summarized and formalized. The introduction of the proposed technologies, methods and tools will improve the efficiency, effectiveness and quality of the IMO Member State Audit Scheme. The main conclusions and provisions of the work can also be used as part of improving the Scheme, as well as during audits in other areas of activity.

Keywords

International Maritime Organization, remote audit, artificial intelligence, logistics, modernization, monitoring, maritime transport, regulation, risk, self-audit, economic efficiency.

For citation

Chernov O.A., Palkina E.S. (2023) Modernizing the IMO Member State Audit Scheme to Increase Efficiency of Maritime Transport . *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 103–119. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-103-119

Введение

Эффективность деятельности транспортных организаций во многом определяется результативностью решения актуальных задач на уровне макрологистических систем, наиболее важные из которых связаны с развитием инфраструктуры международной логистики. Это особенно важно для осуществления мультимодальных перевозок в рамках международных цепей поставок, в которых задействован морской транспорт, поскольку грузы, доставляемые морем, составляют около 80% от общего объема мировой торговли, что обуславливает его значительный вклад в формирование добавленной стоимости конечной продукции.

Созданная при ООН в середине XX века Международная морская организация (ИМО) за время своего существования способствовала принятию многочисленных конвенций, протоколов, кодексов и рекомендаций в области обеспечения безопасности и охраны на море, предотвращения загрязнения окружающей среды. Предпосылками активной нормотворческой работы этой межправительственной организации явились произошедшие крупномасштабные морские аварии, когда стала очевидной необходимость, чтобы каждое из 175 государств — членов ИМО надлежащим образом применяло и обеспечивало соблюдение соответствующих конвенций, участником которых оно является. В этой связи в рамках оказания всем государствам-членам консультационно-информационной поддержки в применении разработанных ИМО инструментов при осуществлении связанных с морской деятельностью функций «государства-флага», «государства-порта» и «прибрежного государства» на протяжении последних 30 лет разработан комплекс специальных мероприятий, который на сегодняшний день закреплён в рамках Системы проверки государств — членов ИМО (IMO Member State Audit Scheme, IMSAS), являющейся с 2016 года обязательной для всех государств — членов ИМО. Как подробно изложено в работе [Чернов 2023], эта система подразумевает проведение периодических проверок в каждом государстве, являющемся членом ИМО, в целях оценки степени выполнения обязательного Кодекса по осуществлению документов ИМО (Кодекса ОДИ)³, конвенций и других документов ИМО, стороной которых оно является, и их соблюдения в необходимом объеме и с должным уровнем качества.

Следует отметить, что с учетом полученных за многие годы функционирования ИМО результатов применения IMSAS, а также накопленного опыта в период пандемии COVID-19 возникла необходимость в совершенствовании этой системы для обеспечения повышения результативности, эффективности и качества проверок. В целом различные аспекты повышения эффективности

³ Резолюция A.1070(28). Кодекс по осуществлению документов ИМО (Кодекс ОДИ) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/542614602?ysclid=lnmj1r2612418259> (дата обращения: 15.08.2023).

функционирования международных логистических систем раскрываются в ряде работ отечественных и зарубежных авторов, например: перспективы развития цифровой логистики и управления цепями поставок [Дыбская, Сергеев 2018; Havenga 2018], современные проблемы развития водного транспорта, выполняющего важную роль в обеспечении роста национальной экономики [Палкина 2013], вопросы модернизации портовой инфраструктуры [Белоглазова, Поршкевич 2023], структура, экономическое содержание, факторы глобальной конкурентоспособности интеллектуальной транспортной системы России [Актуальные технологии современной экономики и инфраструктуры 2020], правовые детерминанты внедрения инновационных технологий на транспорте [Гуцуляк 2021; Ключев 2023], влияние создания новых международных транспортных коридоров на мировые торговые отношения [Venkaiah Babu et al. 2023], управление рисками на транспорте [Майоров, Лисенко 2017] и т.д.

Значительное количество научных трудов посвящено исследованию деятельности Международной морской организации. Так, общие вопросы, связанные с функционированием ИМО рассматриваются в работе О.В. Кове [Кове 2022]. Результаты анализа добровольной Системы проверки государств — членов ИМО представлены в исследованиях ряда авторов⁴ [Barchue 2009]. Ключевые показатели эффективности, разработанные для государств — членов ИМО, предложены также в работе С.Х. Кима⁵. Результаты оценки влияния пандемии на процесс проверки островных государств Тихого океана⁶, последствия введения обязательной Системы проверки государств — членов ИМО⁷, в частности на примере Республики Корея⁸, представлены в ряде диссертационных исследований. Правовые аспекты внедрения документов Международной морской организации в национальное законодательство входящих в нее стран раскрыты в статьях [Lost-Siemńska 2020; Nam 2021]. Вместе с тем, как показывают результаты проведенного анализа специальной и научной литературы, принципы, методы, инструменты Системы проверки государств — членов ИМО излагаются главным образом в нормативных документах Международной морской организации (в резолюции A.1067(28)⁹, резолюции A.1070(28)¹⁰, Международной конвенции по охране человеческой жизни на море (МК СОЛАС)¹¹, Международной конвенции по предотвращению загрязнения с судов (МК МАРПОЛ)¹² и других). Они, в силу определенной специфики, практически не рассматриваются ни в отечественных, ни в зарубежных научных исследованиях, лишь периодически подлежат обсуждению в международном профессиональном сообществе. В частности, отсутствуют работы, посвященные экономическому обоснованию применения современных технологий проведения проверок государств — членов ИМО с учетом фактора риска. Кроме того, использование передовых технологий, например искусственного интеллекта, в разных странах отличается как развитием необходимой цифровой экосистемы, так и темпами роста использования ее возможностей,

⁴ См. также Afriyie K.A. An Analysis of the Voluntary IMO Member State Audit Scheme: Dissertation for the award of the degree of master of science in maritime affairs. Malmö, 2007.

⁵ См., например, Kim S.H. Developing Key Performance Indicators for IMO Member States in the Context of IMO Member State Audit Scheme: Dissertation for the award of the degree of master of science in maritime affairs. Malmö, 2017.

⁶ Lata S. The Pandemic: Impact on IMO Member State Audit on the Pacific Island Member States: Dissertation for the award of the degree of master of science in maritime affairs. Malmö, 2022.

⁷ Liejun Y. Implications and Impacts of Making Mandatory the Voluntary IMO Member State Audit Scheme: From Legal and Practical Perspectives: Dissertation for the award of the degree of master of science in maritime affairs. Malmö, 2013.

⁸ Seo D.M. A Comparative Study on the Effective Implementation of the Mandatory IMO Member State Audit Scheme: A Case Study of the Republic of Korea: Dissertation for the award of the degree of master of science in maritime affairs. Malmö, 2010.

⁹ Resolution A.1067(28). Framework and Procedures for the Imo Member State Audit Scheme // IMO [Электронный ресурс]. URL: [https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/KnowledgeCentre/IndexofIMOResolutions/AssemblyDocuments/A.1067\(28\).pdf](https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/KnowledgeCentre/IndexofIMOResolutions/AssemblyDocuments/A.1067(28).pdf) (дата обращения: 17.08.2023).

¹⁰ Резолюция A.1070(28). Кодекс по осуществлению документов ИМО (Кодекс ОДИ) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/542614602?ysclid=lnmj1r2612418259> (дата обращения: 15.08.2023).

¹¹ Международная конвенция по охране человеческой жизни на море (СОЛАС-74) // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71353064/?ysclid=lnn0gu4mzr769972181> (дата обращения: 20.08.2023).

¹² Международная конвенция по предотвращению загрязнения с судов (МАРПОЛ) // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/2540818/?ysclid=lnn0m8ucmu471927793> (дата обращения: 23.08.2023).

что может затруднять внедрение Международной морской организацией новых инструментов проверки. В этом плане отдельного внимания заслуживают результаты исследования, изложенные в работе Н.А. Восколович [Восколович 2023], согласно которым в России интеллектуальный анализ данных в сегменте «Транспорт и хранение» составляет всего около 1,1% от общего числа организаций отрасли, а интеллектуальные системы принятия решений — всего 0,7%. При этом проблема модернизации Системы проверки ИМО крайне актуальна и имеет дискуссионный характер. Вместе с тем к настоящему времени до сих пор не выработаны научные решения по целому ряду ее различных аспектов.

В этой связи целью настоящего исследования является разработка и обоснование предложений по модернизации Системы проверки государств — членов ИМО посредством применения новых цифровых технологий, методов и инструментов управления.

Для достижения указанной цели были решены следующие задачи:

- введены новые понятия «самопроверка», «дистанционная проверка»; предложены их определения;
- определены взаимосвязи между понятиями «проверка» и «аудит», «самопроверка» и «самооценка»;
- выявлены отличительные особенности проверки различных стран, входящих в ИМО, в зависимости от результатов оценки совокупного уровня их риска;
- предложено усовершенствовать процесс проверки государств — членов ИМО посредством применения современных цифровых технологий, в частности искусственного интеллекта, внедрения постоянного контроля (мониторинга) и приоритизации проверок;
- разработаны рекомендации по объединению основного и дополнительного вопросников, используемых при проверке ИМО, в целях исключения дублирования информационных потоков и, как следствие, минимизации потерь ресурсов;
- обоснована необходимость учета факторов времени и риска при оценке экономического эффекта в результате усовершенствования Системы проверки (IMSAS);
- предложены показатели оценки эффективности, результативности и качества функционирования IMSAS в результате внедрения организационных изменений в модель взаимодействия ее участников.

В ходе исследования применялись методы экономического анализа, наблюдения, сравнения, обобщения и группировки, экспертных оценок, а также системный подход.

Информационной базой исследования стали нормативные документы Российской Федерации в области использования цифровых технологий (в частности, Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года¹³, Постановление Правительства Российской Федерации от 18.04.2016 № 317¹⁴), конвенции, резолюции Международной морской организации, регламентирующие проведение проверок государств — членов ИМО, а также специальная и научная литература российских и зарубежных авторов.

¹³ Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (дата обращения: 02.08.2023).

¹⁴ Постановление Правительства Российской Федерации от 18.04.2016 № 317 «О реализации Национальной технологической инициативы» // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/22721/> (дата обращения: 27.07.2023).

Результаты исследования

Изменения в Системе проверки, которые, по нашему мнению, целесообразно внедрить, касаются содействия государствам — членам ИМО в подготовке к проверкам, применения дистанционного формата проведения проверок, а также осуществления мониторинга и внедрения механизма приоритизации проверок на основе оценки совокупного уровня рисков проверяемого государства.

Ввиду того, что предлагаемые нововведения к настоящему времени не закреплены в нормативных документах ИМО, но при этом крайне востребованы, в первую очередь необходимо определить соответствующие понятия, которые формируют теоретическую основу проводимого авторами исследования.

Как показывает многолетний опыт функционирования Системы проверки ИМО, у большинства задействованных в ней сторон сформировалось устойчивое понимание того, что наиболее эффективным способом подготовки государства к проверке со стороны ИМО является самопроверка. Многие государства прибегают к ней, при этом неизбежно сталкиваются с дефицитом нормативной и методической литературы, разъясняющей порядок ее организации и проведения. В документах ИМО не определено и само понятие самопроверки.

Для определения термина «самопроверка» необходимо отметить важную особенность, присутствующую в официальной русскоязычной терминологии, касающейся Системы проверки ИМО: вместо родственного (связанного) термина «аудит» используется «проверка», несмотря на то, что в англоязычных документах, согласно Резолюции A.1067(28)¹⁵, используется именно понятие «audit».

Под проверкой в настоящей статье понимается систематический, независимый, документально оформленный процесс получения свидетельств проверки и их объективной оценки с целью определить, в какой степени выполнены критерии проверки (для ИМО — это Кодекс по осуществлению документов ИМО согласно Резолюции A.1070(28)¹⁶). Данное определение практически идентично определению аудита, приведенному в Международном стандарте ISO 9000:2015¹⁷: аудит — это систематический, независимый и документируемый процесс получения объективных свидетельств и их объективного оценивания для установления степени соответствия критериям аудита.

Вместе с тем следует отметить, что проверка в общем случае состоит из сбора информации и ее оценивания на основе сравнения с определенным критерием. Кроме того, проверка, как правило, завершается оформлением официального документа, например сертификата. А результатом выполнения оценки, в отличие от проверки, в большинстве случаев является соответствующий отчет, который по своему уровню значимости находится ниже, чем сертификат. Таким образом, равно как и термин «проверка» не может являться синонимом понятия «оценка», так и термин «самопроверка» не может считаться синонимом понятия «самооценка».

Триаду ключевых характеристик проверки, по нашему мнению, составляют результативность, эффективность и качество ее проведения. Под результативностью проверки понимается степень выполнения установленного плана проверок ИМО; под эффективностью — сокращение

¹⁵ Resolution A.1067(28). Framework and Procedures for the Imo Member State Audit Scheme // IMO [Электронный ресурс]. URL: [https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/KnowledgeCentre/IndexofIMOResolutions/AssemblyDocuments/A.1067\(28\).pdf](https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/KnowledgeCentre/IndexofIMOResolutions/AssemblyDocuments/A.1067(28).pdf) (дата обращения: 17.08.2023).

¹⁶ Резолюция A.1070(28). Кодекс по осуществлению документов ИМО (Кодекс ОДИ) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/542614602?ysclid=lnmzvmj1r2612418259> (дата обращения: 15.08.2023).

¹⁷ ISO 9000:2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь // Судебные и нормативные акты РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://sudact.ru/law/gost-r-iso-9000-2015-natsionalnyi-standart-rossiiskoi-gost-r-iso-9000-2015/> (дата обращения: 20.07.2023).

использования ресурсов при проведении проверок, то есть достижение запланированного результата функционирования системы проверки за отчетный период с наименьшими затратами ресурсов; под качеством в данном случае понимается степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта проверки существующим требованиям.

Под самопроверкой государства — члена ИМО предлагается понимать комплекс мероприятий по организации и проведению государством проверки собственного соответствия критериям, используемым при проверке ИМО. Регламентация порядка проведения таких самопроверок на данный момент отсутствует, вместе с тем сложившиеся к настоящему времени предпосылки позволяют сделать вывод о том, что данный вопрос будет решен в ближайшем будущем. Для проведения самопроверки, а также в целом для облегчения процесса подготовки государств — членов ИМО к проверкам и упрощения организации проведения собственно проверок и всех мероприятий, связанных с ними, предлагается разработать соответствующие руководящие документы, разъясняющие официальные нормативные требования ИМО. В дополнение необходимо систематизировать итоги прошлых проверок всех государств посредством разработки базы больших данных, позволяющей формировать выборки информации, необходимой для рассмотрения государством в ходе его самоподготовки к проверке ИМО.

Следует отметить, в 2020 году, когда график проведения проверок государств — членов ИМО был значительно нарушен из-за пандемии COVID-19, Совет ИМО на своей 32-й внеочередной сессии¹⁸ обсудил возможность проведения дистанционных проверок с целью обеспечения продолжения нормального функционирования IMSAS, а также в качестве решения возможных в будущем проблем, связанных с возникновением подобных чрезвычайных ситуаций. Позднее на основе предложений, представленных рядом государств и Секретариатом ИМО, Совет на своей 125-й сессии в июле 2021 года одобрил использование в качестве временной меры во время пандемии COVID-19 механизма дистанционных проверок. К настоящему времени 9 проверок государств — членов ИМО проведены в дистанционном формате и еще 3 — в гибридном, совмещающем очную и дистанционную формы взаимодействия.

По нашему мнению, проведение дистанционных проверок в целом позволит повысить эффективность и результативность функционирования Системы проверки государств — членов ИМО посредством снижения расходов на проведение очных проверок и более четкого выполнения графика проверок благодаря уменьшению зависимости от существующих ограничений со стороны ряда стран на международные поездки проверяющих. В этой связи актуальной задачей становится определение понятия «дистанционная проверка государства — члена ИМО» и введение его в понятийный аппарат IMSAS.

Одним из международно признанных документов, касающихся дистанционных проверок (аудитов), является MD 4:2018, разработанный Международным форумом по аккредитации¹⁹. Однако в нем основное внимание уделяется использованию информационных технологий для целей аудита, а сам документ не может рассматриваться как четкая методология для проведения дистанционных аудитов. Еще один документ, опубликованный в апреле 2020 года, — это Руководство Группы по практике аудита ISO 9001²⁰.

¹⁸ Council, 32nd Extraordinary Session (C ES 32), 4 May to 3 August 2020 // IMO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imo.org/en/MediaCentre/MeetingSummaries/Pages/C-ES-32.aspx> (дата обращения: 23.08.2023).

¹⁹ IAF Mandatory Document for the Use of Information and Communication Technology (ICT) for Auditing/ Assessment Purposes // IAF [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iaf.nu/upFiles/IAF%20MD4%20Issue%202%2003072018.pdf> (дата обращения: 30.08.2023).

²⁰ ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on Remote Audits // ISO [Электронный ресурс] URL: https://committee.iso.org/files/live/sites/tc176/files/documents/ISO%209001%20Auditing%20Practices%20Group%20docs/Auditing%20General/APG-Remote_Audits.pdf (дата обращения: 05.09.2023).

С учетом общепринятого значения слова «удаленный» (находящийся, работающий или осуществляемый на расстоянии, в отдалении от кого-либо, чего-либо) под дистанционной проверкой государства — члена ИМО предлагается понимать осуществляемый на расстоянии процесс получения свидетельств проверки государства — члена ИМО и его оценки с целью определения степени соответствия критериям проверки.

Еще один способ повышения эффективности проверок ИМО, на наш взгляд, заключается в объединении двух вопросников, то есть «Вопросника, заполняемого до проверки» (PAQ), определенного в «Рамочных принципах и процедурах Системы проверки государств — членов ИМО»²¹ (1, приложение, часть II, добавление 2) и содержащего 58 вопросов, и «Дополнительной информации перед проверкой»²² (APAI), являющейся фактически дополнительным вопросником, разработанным для дистанционных проверок и состоящим из 71 вопроса.

Кроме того, можно сделать следующие выводы, исходя из опыта ИМО в области организации и проведения дистанционных проверок. Во-первых, дополнительная информация перед проверкой (APAI), подготавливаемая государством до дистанционной проверки, является полезным нововведением как для проверяющих, так и для проверяемых государств-членов, поскольку оно позволяет систематизировать справочную информацию о проверяемом государстве заблаговременно, до самой проверки. Во-вторых, обычная проверка в очном формате, как правило, длится восемь часов в день; время проведения проверки при дистанционном формате ограничено максимум четырьмя часами в день, чтобы снизить рабочую нагрузку проверяющих и проверяемых лиц и таким образом повысить эффективность проверки. Следовательно, если очная проверка обычно длится девять календарных дней, то длительность дистанционной проверки увеличилась примерно до двух недель. В случае гибридного формата работы дистанционная часть обычно проводилась в течение пяти дней, а за ней следовала очная часть проверки, которая обычно занимала три рабочих дня. В-третьих, дистанционные/ гибридные проверки требовали более детальной подготовки к ним из-за ограничений в коммуникациях. При этом дополнительное время на подготовку затрачивалось как проверяющими, так и проверяемыми. Вместе с тем дистанционные проверки проводились без серьезных сбоев или повышенной нагрузки на проверяющих, если разница во времени между ними и проверяемыми лицами составляла не более четырех часов. Проверяющие должны были отстраниться от своей работы в рамках «домашней» морской администрации в течение двух недель во время дистанционной проверки по сравнению с девятидневным периодом для очных проверок. Кроме того, проверяющим приходилось затрачивать больше времени для подготовки к дистанционным проверкам. Когда проверяющие проводили дистанционные проверки непосредственно из своей страны, были случаи, когда проверяющие отвлекались от процесса проверки на свою основную работу. При использовании этого формата взаимодействие группы проверяющих с различными подразделениями проверяемой морской администрации было существенно ограничено. Механизм дистанционной проверки допускал участие четырех проверяющих по сравнению с тремя проверяющими, участвующими в очных проверках. Это способствовало обучению вновь принятых проверяющих и расширению общего их числа. В случае проведения очных проверок проверяющие находятся вне своего офиса и тем самым могут полностью посвятить свое рабочее время проверке. Во время дистанционных проверок проверяющим и проверяемым приходилось работать в нерабочее время из-за разницы в часовых поясах, тогда как во время очных проверок

²¹ Resolution A.1067(28). Framework and Procedures for the Imo Member State Audit Scheme // IMO [Электронный ресурс]. URL: [https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/KnowledgeCentre/IndexofIMOResolutions/AssemblyDocuments/A.1067\(28\).pdf](https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/KnowledgeCentre/IndexofIMOResolutions/AssemblyDocuments/A.1067(28).pdf) (дата обращения: 17.08.2023).

²² Рассмотрение Советом ИМО механизма дистанционной проверки. Рабочий документ C125/6/1. 19.04.2021 // IMO [Электронный ресурс] URL: <https://docs.imo.org/Shared/Download.aspx?did=129000> (дата обращения: 15.08.2023).

данная проблема не возникала. Оборудование, используемого для участия в обычных дистанционных совещаниях (видеоконференциях), было достаточно для проведения дистанционных проверок. В целом внедрение механизма дистанционной проверки позволило добиться прогресса в выполнении общего плана проверок государств — членов ИМО, несмотря на сбои из-за COVID-19. В будущем, когда проведение очных проверок будет невозможно из-за каких-либо чрезвычайных ситуаций, использование механизма дистанционной проверки может рассматриваться как альтернативный вариант снижения риска в отношении общего плана проверок.

Исходя из вышеизложенного, можно предложить следующие вопросы, которые необходимо учитывать при определении требуемого формата для конкретной проверки: имеют ли дистанционные проверки какие-либо преимущества перед очными, возлагает ли удаленная проверка дополнительное бремя на проверяемые государства, создают ли дистанционные проверки какие-либо несправедливые преимущества для проверяемых государств?

Кроме того, предлагается учитывать следующие выводы и заключения:

- среди проверяющих при проведении дистанционных проверок целесообразно наличие по крайней мере одного нового обучающегося проверяющего;
- участвуя в дистанционной проверке, проверяющие не должны отвлекаться на выполнение других обязанностей в течение всего срока проведения проверки;
- вопросник RAQ и дополнительный вопросник APAI, а также сопровождающие их подтверждающие документы должны быть предоставлены проверяющим как можно раньше, но не позднее, чем за три месяца до проведения дистанционной проверки;
- дистанционный формат может использоваться для проверки выполнения плана корректирующих действий по ранее оформленным замечаниям;
- необходимо пересмотреть «Рамочные принципы и процедуры проверки» (резолюция ИМО A.1076(28)²³) с целью включения в них механизма дистанционной проверки.

Другим элементом, внедрение которого в IMSAS позволило бы повысить эффективность, качество и результативность Системы проверок, является мониторинг государств — членов ИМО. Внедрение методов дистанционных проверок, при которых часть информации, подлежащей проверке, поставляется проверяемой стороной проверяющим в электронном виде, обуславливает необходимость проработки вопросов о том, каким образом следует организовать и автоматизировать процесс мониторинга.

Проверка ИМО охватывает большое количество требований конвенций и других документов ИМО, приблизительно 20–25% которых связаны с предоставлением определенной информации в ИМО. Например, государство должно направлять в ИМО для загрузки на специальный интернет-портал информацию о предоставляемых своим судам изъятиях (требование МК СОЛАС 1974, Прав. I/4 b²⁴, МК МАРПОЛ, Прил. I, Прав. 3.3²⁵ и др.). Оценка полноты и качества поставляемой информации может быть реализована посредством внедрения автоматизированной информационной системы, что является актуальной задачей, стоящей в настоящее время перед ИМО.

Таким образом, под мониторингом в контексте проверки ИМО предлагается понимать процесс целенаправленного постоянного контроля за полнотой, качеством и своевременностью предоставления информации в соответствии с требованиями ИМО.

²³ Resolution A.1067(28). Framework and Procedures for the Imo Member State Audit Scheme // IMO [Электронный ресурс]. [Электронный ресурс]. URL: [https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/KnowledgeCentre/IndexofIMOResolutions/AssemblyDocuments/A.1067\(28\).pdf](https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/KnowledgeCentre/IndexofIMOResolutions/AssemblyDocuments/A.1067(28).pdf) (дата обращения: 17.08.2023)

²⁴ Международная конвенция по охране человеческой жизни на море (СОЛАС-74) // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71353064/?ysclid=lnn0gu4mzr769972181> (дата обращения: 20.08.2023).

²⁵ Международная конвенция по предотвращению загрязнения с судов (МАРПОЛ) // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/2540818/?ysclid=lnn0m8ucmu471927793> (дата обращения: 23.08.2023).

Целесообразной представляется разработка алгоритмов использования технологий искусственного интеллекта для целей осуществления мониторинга и анализа информации о проведенных проверках, об их итогах, устранении выявленных замечаний. В целом использование искусственного интеллекта при проведении проверок IMSAS имеет широкую область применения: 1) при заполнении данных, которые имеют однозначную трактовку (при заполнении тех полей вопросника, которые имеют четко определенное, фиксированное значение, например наименование и пр. (посредством экспорта данных из других информационных баз различных подразделений, которые задействованы в выполнении международных обязательств государства — члена ИМО); 2) в качестве «умного» помощника, выявляющего технические ошибки при заполнении необходимых документов, чтобы своевременно их исправить до предоставления документов в ИМО; 3) при составлении плана-графика работы участников проверки с учетом их текущей занятости и в целях обеспечения их сбалансированной нагрузки; 4) для проведения анализа результатов прошлых проверок, контроля за устранением выявленных замечаний (основываясь в том числе на информации чек-листа проверки); 5) при обработке полученной информации от проверяемого государства в процессе жизненного цикла проверки; 6) при формировании графика проверок исходя из того, какие страны и какие вопросы подлежат проверке в первую очередь, а какие потом; 7) при выявлении общих замечаний в процессе проверки (например, по ключевым словам); 8) при заполнении шаблонов документов в рамках процедуры проверки; 9) при обработке и анализе больших объемов данных, прогнозировании, оптимизации и автоматизации процессов проверки, запуска удобных и полезных сервисов для ИМО и проверяемых государств. При этом наиболее принципиальным элементом таких алгоритмов будет являться обучение искусственного интеллекта, от результативности которого будет зависеть корректность дальнейшей его работы.

В дополнение предлагается ввести приоритизацию проверок ИМО. Дело в том, что Система проверки ИМО вступила в силу как обязательный для всех государств — членов ИМО механизм с 2016 года, а до этого на протяжении примерно 12 лет она существовала как добровольная система. Закономерно, что к настоящему времени ИМО и государства накопили значительный опыт по подготовке к проверкам, их проведению и работе с выявленными замечаниями. Стало очевидно, что среди 175 государств — членов ИМО степень их соответствия всем критериям проверки различается кардинально, а значит, необходимо использование дифференцированного подхода к проведению проверки разных стран-членов для целей повышения безопасности и экологичности морского судоходства в глобальном масштабе.

Исходя из вышеизложенного, предлагается внедрить инструмент приоритизации проверок государств — членов ИМО, благодаря которому, как ожидается, удастся достичь экономии ресурсов и при этом повысить результативность и качество проверок в странах, наиболее отстающих в вопросах соблюдения норм ИМО. Нами предлагается следующее. Государство, ранее прошедшее проверку с большим числом критических замечаний и не достигшее в рамках постоянного контроля (мониторинга) требуемых пороговых значений, относится к красной области — зоне высокого уровня совокупного риска (зона риска «3» в Таблице 1). Для такого государства устанавливается очный формат проверки ИМО. С другой стороны, государство, достигшее хороших результатов при прошлой проверке и в рамках мониторинга, попадает в зеленую зону (зона риска «1»), и формат проверки ИМО для него устанавливается дистанционный. Государства со средними значениями оказываются в желтой зоне (зона риска «2»), и для них назначается комбинированный, или гибридный (очно-дистанционный), формат проверки ИМО.

Таблица 1. Матрица рисков при определении формата проверки государства — члена ИМО²⁶

Результаты мониторинга	Результаты проверки		
	Неудовлетворительные (количество замечаний существенно больше среднего, имеются критические замечания)	Удовлетворительные (количество замечаний и их критичность в районе средних значений по ИМО)	Хорошие (количество замечаний ниже среднего, их критичность низкая)
Данные не поставляются или предоставляются несвоевременно	Риск «3» (формат проверки — очный)	Риск «3» (формат проверки — очный)	Риск «2» (формат проверки — гибридный)
Полнота поставляемых данных и своевременность — удовлетворительные	Риск «3» (формат проверки — очный)	Риск «2» (формат проверки — гибридный)	Риск «1» (формат проверки — дистанционный)
Данные поставляются в необходимом объеме, своевременно	Риск «2» (формат проверки — гибридный)	Риск «1» (формат проверки — дистанционный)	Риск «1» (формат проверки — дистанционный)

Предлагаемая градация проверяемых государств по уровню совокупного риска позволит проверяющим ИМО на этапе подготовки к проверке государства определить, какой формат целесообразно использовать для проверки с учетом уровня риска, который сопряжен с конкретной страной. По нашему мнению, в решение задач по приоритизации проверок значимый вклад может внести использование технологий искусственного интеллекта, которые на основе результатов мониторинга позволят ранжировать государства в зависимости от рисков невыполнения требований ИМО, снижения уровня безопасности и/или экологичности судоходства на море и назначать им соответствующий формат будущей проверки.

Важно отметить, реализация предложенных мероприятий — проведение дистанционных проверок при задействовании искусственного интеллекта, приоритизация проверок — позволит достичь определенных эффектов для обеих сторон процесса IMSAS: как для проверяющей организации — ИМО, так и для проверяемых государств — членов ИМО, которые проявляются в повышении эффективности, результативности и качества проверок. При этом экономические эффекты имеют двойственный характер, то есть проявляются как с положительной стороны, так и отрицательной. Такие эффекты предлагается характеризовать как разнонаправленные, или реверсивные. Рассмотрим эти эффекты более подробно. В Таблице 2 представлены прямые экономические эффекты, возникающие в результате внедрения дистанционных технологий и искусственного интеллекта в процесс проверки IMSAS.

Таблица 2. Реверсивные экономические эффекты от внедрения инновационных технологий проверки государств — членов ИМО²⁷

Эффект для ИМО		Эффект для проверяемого государства	
положительный (F_n^+)	отрицательный (F_m^-)	положительный (F_n^+)	отрицательный (F_m^-)
Экономия командировочных расходов, связанных с выездными проверками (расходы на проживание, проезд, питание проверяющих).	Дополнительные затраты на развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры ИМО, внедрение программного обеспечения, создание необходимых сервисов по обработке данных и поиску решений.	Экономия трудозатрат за счет высвобождения времени участвующих в проверке работников ряда федеральных министерств и ведомств (в сфере транспорта, природы, обороны, экологии), которое может быть использовано для решения других важных и срочных государственных задач.	Дополнительные затраты на развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры проверяемого государства, внедрение программного обеспечения, создание необходимых сервисов по обработке данных и поиску решений.

²⁶ Составлено авторами.

²⁷ Составлено авторами.

В большинстве случаев отсутствует необходимость привлекать дополнительных экспертов из резерва ИМО (на случай отсутствия проверяемых лиц по различным причинам). В любом случае потребность их привлечения снижается, что способствует снижению затрат трудовых ресурсов.	Дополнительные расходы на техническую поддержку (сопровождение) программного обеспечения.	Экономия трудозатрат за счет высвобождения времени сотрудников организаций, выполняющих различные функции в системе государственного управления в области навигации, гидрографии и др., которое может быть использовано для решения других важных и срочных задач.	Дополнительные расходы на преодоление трудностей в коммуникациях задействованных представителей органов государственного управления и организаций как на этапе подготовки к проверке, так и в последующем — на этапах проверки и затем устранения выявленных замечаний.
Экономия трудозатрат в результате применения искусственного интеллекта по ряду операций в ходе проверки, что будет способствовать интенсификации процесса проверок.	Дополнительные затраты на обеспечение информационной безопасности.	Экономия на расходах по организации предварительного визита руководителя группы проверки, в первую очередь командировочных расходов, связанных с выездными проверками (расходы на проживание, проезд, питание проверяющих осуществляются за счет средств проверяемого государства).	Экономические потери (ущерб) в результате сбоев в работе информационно-телекоммуникационной сети, связывающей представителей из разных министерств, ведомств, организаций в ходе проверки.
Экономия трудозатрат благодаря высвобождению времени экспертов, которое ранее было связано с перемещениями (так называемыми непроизводимыми потерями в рамках концепции Lean).	Экономические потери (ущерб) в результате сбоев в работе информационно-телекоммуникационной сети, связывающей представителей из разных стран в ходе проверки.	Экономия трудозатрат в результате применения искусственного интеллекта по ряду операций в ходе проверки (например, при заполнении вопросника и пр.).	Экономические потери (ущерб) в результате утечки информации при работе с конфиденциальными документами в электронном виде.
Экономия трудозатрат и материальных расходов (в том числе на бумагу, картриджи, амортизацию принтеров и другой техники), благодаря работе с электронными документами в рамках системы электронного документооборота при использовании дистанционных технологий проверки, позволяет экономить время на поиск нужной информации, согласование документов, контроль их маршрутизации, в отличие от использования бумажных документов.	Дополнительные расходы на преодоление трудностей в коммуникациях.	Экономия трудозатрат и материальных расходов (в т.ч. на бумагу, картриджи, амортизацию принтеров и другой техники), благодаря работе с электронными документами в рамках системы электронного документооборота при использовании дистанционных технологий проверки, позволяет экономить время на поиск нужной информации, согласование документов, контроль их маршрутизации, в отличие от использования бумажных документов.	Дополнительные затраты на обеспечение информационной безопасности (защиту каналов связи для передачи конфиденциальной информации и др.).
Экономия трудовых, временных, материальных затрат благодаря исключению итераций процедур процесса проверки и улучшению координации взаимодействия проверяющих ИМО и проверяемого государства.	Увеличение расходов на обучение персонала (например, новым информационно-коммуникационным технологиям, использованию специализированных программных продуктов, технических средств).	Экономия трудовых, материальных, временных ресурсов благодаря исключению итераций процедур процесса проверки и улучшению координации взаимодействия проверяющих и проверяемого государства.	Дополнительные расходы на техническую поддержку (сопровождение) программного обеспечения.

Снижение потребности в экспертах (в том числе в резерве экспертов) и, как следствие, снижение расходов на оплату их труда, обучение, командировочные и прочие расходы.	Экономические потери (ущерб) в результате утечки информации при работе с конфиденциальными документами в электронном виде.	Экономия офисных расходов.	Дополнительные расходы на обучение персонала (например, новым информационно-коммуникационным технологиям и использованию специализированных программных продуктов и технических средств).
--	--	----------------------------	---

Как было отмечено выше, под эффективностью проверок в настоящей работе понимается сокращение использования ресурсов при проведении проверок, то есть достижение запланированного результата функционирования Системы проверки за отчетный период с наименьшими затратами ресурсов, что достигается посредством внедрения дистанционных технологий, искусственного интеллекта, мониторинга и обеспечения оптимального соотношения затрат на проверку и уровня совокупного риска проверяемого государства.

В целом предлагаемая математическая модель оценки эффективности проверок базируется 1) на использовании методического инструментария оценки стоимости денежных потоков во времени, а именно дисконтирования денежных средств с учетом обесценения денежных средств во времени, поскольку жизненный цикл процесса проверки IMSAS составляет для проверяемого государства 3–5 лет, а жизненный цикл процесса проверки всех членов Международной морской организации для ИМО составляет 7 лет; 2) на применении методического инструментария учета фактора совокупного риска проверяемого государства (высокого, среднего или низкого).

Под денежными потоками в данной модели понимаются ожидаемые экономические эффекты в результате внесения организационных и технологических изменений в Систему проверки: соответственно, положительные экономические эффекты выражаются поступлениями денежных средств, а отрицательные экономические эффекты эквивалентны оттоку денежных средств. Рисковую составляющую предлагается включить в эту модель посредством корректировки (увеличения) ставки дисконтирования денежных потоков на величину премии за риск (Формула 1). Как отмечалось выше, необходимо будет проводить очную проверку государств с высоким уровнем совокупного риска по итогам прошлых проверок, и поэтому экономический эффект от применения дистанционных технологий и искусственного интеллекта будет меньше, по сравнению с тем, который может быть достигнут при использовании дистанционного формата проверки государств с низким уровнем совокупного риска.

$$\mathcal{E}_n = \frac{\sum_{t=1}^w \frac{(\sum_{n=1}^s F_n^+ - \sum_{m=1}^z F_m^-)_t}{(1+d+r)^t}}{\sum_{t=1}^w \frac{I_t}{(1+d+r)^t}} * 100\% , \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_n$ — эффективность проверок, %; t — жизненный цикл проверок (для ИМО) или проверки (для проверяемого государства), временной интервал ($t = 1, \dots, w$); w — количество временных интервалов, составляющих период оценки; F_n^+ — n -й положительный экономический эффект от внедрения инновационных технологий проверки государств-членов ИМО ($n = 1, \dots, s$), ден. ед.; s — количество положительных экономических эффектов в период t ; F_m^- — m -й отрицательный экономический эффект от внедрения инновационных технологий проверки государств — членов ИМО ($m = 1, \dots, z$), ден. ед.; z — количество отрицательных экономических эффектов в период t ; I_t — затраты на внедрение инновационных технологий проверки государств — членов ИМО в период

t, ден. ед.; d — ставка дисконтирования денежных потоков, выраженная десятичной дробью; r — премия за риск проверяемого государства, выраженная десятичной дробью.

Представленная модель описывает полный цикл формирования экономического эффекта и, как следствие, экономической эффективности от проведения проверок с использованием инновационных технологий (дистанционного формата, искусственного интеллекта, приоритизации и других предложенных выше новаций) в долгосрочном периоде, что обуславливает необходимость учета изменения стоимости денежных средств во времени посредством применения процедуры дисконтирования. Кроме того, данная модель позволяет учесть влияние уровня совокупного риска проверяемого государства, как было показано выше в Таблице 1. При этом оценку эффективности, по нашему мнению, целесообразно проводить отдельно для ИМО и для проверяемого государства, основываясь на информации, представленной в Таблице 2.

Соответственно, изменение уровня эффективности проверок ИМО в динамике предлагается определять по следующей формуле:

$$I_{\text{Э}} = \frac{\text{Э}_{\text{н}}^{\text{оп}}}{\text{Э}_{\text{н}}^{\text{нпо}}} , \quad (2)$$

где $I_{\text{Э}}$ — индекс эффективности проверок, выраженный десятичной дробью; $\text{Э}_{\text{н}}^{\text{оп}}$ — эффективность проверок за отчетный период, выраженная десятичной дробью; $\text{Э}_{\text{н}}^{\text{нпо}}$ — эффективность проверок за период, предшествующий отчетному, выраженная десятичной дробью.

Кроме того, внедрение предложенных мероприятий способствует повышению производительности труда экспертов, которое будет проявляться либо в том, что за то же время эксперты выполнят больший объем проверок государств — членов ИМО, либо это снизит потребность в привлечении дополнительных экспертов, то есть тот же объем работ будет выполнен меньшим количеством экспертов. Рост производительности труда является одним из важнейших факторов повышения эффективности деятельности ИМО.

Следует отметить, повышение результативности проверок для ИМО в результате внедрения предложенных мероприятий будет достигаться за счет увеличения количества проверок в год (благодаря использованию новых технологий организации этой работы количество планируемых проверок на предстоящий год в дальнейшем будет увеличиваться), а для проверяемого государства — посредством обеспечения прохождения проверки IMSAS.

Результативность проверок предлагается оценивать одноименным показателем — $P_{\text{п}}$:

$$P_{\text{п}} = \frac{P_{\text{ф}}}{P_{\text{п}}} * 100\% , \quad (3)$$

где $P_{\text{п}}$ — результативность проверок, %; $P_{\text{ф}}$ — количество проверок, проведенных и завершенных в отчетном периоде, ед.; $P_{\text{п}}$ — количество проверок, запланированных к проведению в отчетном периоде, ед.

Соответственно, изменение результативности проверок ИМО в динамике предлагается определять по следующей формуле:

$$I_{\text{Р}} = \frac{P_{\text{п}}^{\text{оп}}}{P_{\text{п}}^{\text{нпо}}} , \quad (4)$$

где $I_{\text{Р}}$ — индекс результативности проверок, выраженный десятичной дробью; $P_{\text{п}}^{\text{оп}}$ — результативность проверок за отчетный период, выраженная десятичной дробью; $P_{\text{п}}^{\text{нпо}}$ — результативность проверок за период, предшествующий отчетному, выраженная десятичной дробью.

Оценку уровня качества проверок как для ИМО, так и для проверяемого государства в результате внедрения новых цифровых технологий, методов и инструментов управления предлагается проводить посредством определения интегрального показателя, базирующегося на концептуальных основах стандартизации, как взвешенной суммы дифференцированных показателей качества проверки, отражающих отдельные ее аспекты (например, качество условий труда экспертов, качество подготовки экспертов, качество взаимодействия экспертов, качество функционирования институтов проверяемого государства, качество представленной к проверке документации, качество инновационного развития и т.д.). При этом степень влияния дифференцированных показателей качества, отражающих i -ю группу ($i = 1, 2, \dots, n$) из n групп характеристик, которые определяют качество проверок ИМО, на интегральный показатель качества проверок определяется методом экспертных оценок на основе определенной шкалы количественных экспертных измерений:

$$K_n = \sum_{i=1}^m S_{d_i} \cdot d_i, \quad (5)$$

где K_n — обобщающий показатель качества проверок, в баллах; S_{d_i} — степень влияния i -ого дифференцированного показателя качества на общий уровень качества выраженная десятичной дробью; d_i — i -й дифференцированный показатель качества ($i = 1, \dots, m$), в баллах; m — количество критериев.

Соответственно, изменение уровня качества проверок ИМО в динамике предлагается определять по следующей формуле:

$$I_K = \frac{K_n^{\text{он}}}{K_n^{\text{ппо}}}, \quad (6)$$

где I_K — индекс качества проверок, выраженный десятичной дробью; $K_n^{\text{он}}$ — уровень качества проверок за отчетный период, выраженный десятичной дробью; $K_n^{\text{ппо}}$ — уровень качества проверок за период, предшествующий отчетному, выраженный десятичной дробью.

Кроме того, будут достигнуты и другие положительные эффекты как для ИМО (обеспечение более полноценного применения инструментов ИМО государствами-членами; улучшение контроля со стороны ИМО при проведении проверок; высокая скорость распространения информации и, как следствие, более быстрое получение обратной связи; рост информированности о проверяемом государстве и знаний проверяющего об уникальном характере, особенностях страны — члена Международной морской организации), так и для проверяемого государства (улучшение информационных потоков между участниками проверки из различных министерств, ведомств (все участники получают одновременно одинаковую информацию, необходимую для принятия решений); высвобождение времени, которое ранее было связано с организацией прибытия, пребывания и убытия проверяющих (так называемые непроизводительные потери в рамках концепции Lean) для времени проведения самой проверки, что повысит ее качество, либо для выполнения своих основных функций; высокая скорость распространения информации и, как следствие, более быстрое получение обратной связи, рост информированности о процессе (требованиях) проверки и знаний участников рабочей группы по подготовке и проведению проверки).

Заключение

Совершенствование Системы проверки государств — членов ИМО является важным направлением развития деятельности Международной морской организации, которая направлена на повышение безопасности, экологичности и эффективности морского судоходства посредством поиска проблемных областей в функционировании государств — членов ИМО и их морских администраций.

В результате внедрения предложенных мероприятий будет обеспечена типизация и очередная стандартизация этапов проверки IMSAS; достигнуты упрощение и, как следствие, ускорение как процесса подготовки к проверкам государств-членов, так и процедур, мероприятий непосредственно процесса проведения проверок за счет сокращения количества итераций определенных процедур, улучшения координации взаимодействия участников, снижения объема работ проверок стран с низким уровнем совокупного риска, что приведет к снижению трудозатрат и высвобождению трудовых ресурсов для решения других важных для государства, общества и бизнеса задач, а также позволит достигнуть положительный экономический эффект от применения дистанционного формата проверок в виде экономии материальных ресурсов, амортизации, командировочных и других расходов. Кроме того, будет достигнуто повышение производительности труда экспертов ИМО.

В целом расширение масштабов консультационно-информационного обеспечения проверяемых государств, благодаря внедрению инновационных технологий, а также разработке вспомогательных положений Руководства по подготовке к проверке в соответствии с Системой проверки государств — членов ИМО, разъясняющего в том числе этапы проверки и ее основные аспекты, области, в которых, как показывает опыт проведения проверок ИМО, могут возникать наибольшие сложности для проверяемых государств, служит целям оказания помощи странам — членам ИМО в планировании и проведении самопроверок. Таким образом, ожидаемый результат при проведении проверок с применением новых технологий позволит повысить эффективность, результативность и качество функционирования IMSAS.

Внедрение современных цифровых технологий, включая использование искусственного интеллекта, создаст дополнительные возможности развития Системы проверки как для ИМО, так и для проверяемых государств. Вместе с тем, ввиду того что переход на новые технологии сопряжен и с определенными вызовами (угрозами), в частности в области информационной безопасности, для обеспечения стабильного функционирования модифицированной Системы проверки необходимо предварительно выявить и оценить риски и разработать мероприятия, направленные на снижение вероятности возникновения неблагоприятных событий и уменьшение их негативного влияния на результаты проверки в случае их реализации. Дальнейшая разработка темы может быть связана с формированием и обоснованием системы показателей оценки ИМО, отражающих степень необходимости и целесообразности проведения проверки в государстве в определенном формате с учетом рисков, которые могут возникнуть.

Основные положения, полученные в результате исследования, могут быть использованы при совершенствовании нормативных документов, касающихся деятельности Международной морской организации, в частности функционирования IMSAS, а также при организации системы проверок в других организациях различных отраслей экономики.

Список литературы:

Актуальные технологии современной экономики и инфраструктуры: цифровая и инновационная экономика / под ред. Е.Р. Счисляевой. СПб.: Издательство СПбГМТУ, 2020.

Белоглазова С.С., Поршкевич Н.Ю. Анализ и перспективы развития Владивостокского морского торгового порта как элемента макрологистики // Молодежь. Наука. Инновации. 2023. №1. С. 409–413.

Восколович Н.А. Особенности трансформации сферы услуг в новой экономической реальности // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 99. С. 35–48. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-99-35-48](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-99-35-48)

Гуцуляк В.Н. Правовые проблемы использования искусственного интеллекта на морском транспорте // Искусственный интеллект и тренды цифровизации: техногенный прорыв как вызов праву. Материалы III Международного транспортно-правового форума. М.: Российский университет транспорта, 2021. С. 304–309.

Дыбская В.В., Сергеев В.И. Цифровая логистика и управление цепями поставок: перспективы развития // Логистика: современные тенденции развития: материалы XVII Международной научно-практической конференции. СПб.: Изд-во ГУМРФ им. адмирала С.О. Макарова, 2018. Ч. 1. С. 5–11.

Кове О.В. Деятельность Международной морской организации в сфере обеспечения безопасности морского судоходства // Международное право. 2022. № 2. С. 28–40. DOI: [10.25136/2644-5514.2022.2.37947](https://doi.org/10.25136/2644-5514.2022.2.37947)

Клюев В.В. Генезис регулирования правоотношений в области автономного надводного судоходства // Теория и практика общественного развития. 2023. № 8. С. 213–220. DOI: [10.24158/tipor.2023.8.27](https://doi.org/10.24158/tipor.2023.8.27)

Майоров В.И., Лисеенко В.И. Совершенствование государственного контроля и надзора в сфере транспорта: внедрение риск-ориентированного подхода // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2017. № 5. С. 125–134.

Палкина Е.С. Современное состояние и актуальные проблемы развития водного транспорта России // Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова. 2013. № 3. С. 126–136.

Чернов О.А. Рекомендации ИМО по подготовке к проверкам в рамках системы проверки государств — членов ИМО (IMSAS) // Научно-технический сборник Российского морского регистра судоходства. 2023. № 70–71. С. 143–153.

Barchue L.D. The Voluntary IMO Member State Audit Scheme: An Accountability Regime for States on Maritime Affairs // WMU Journal of Maritime Affairs. 2009. Vol. 8. Is. 1. P. 61–70. DOI: [10.1007/BF03195153](https://doi.org/10.1007/BF03195153)

Havenga J.H. Logistics and the Future: The Rise of Macrologistics // Journal of Transport and Supply Chain Management. 2018. Vol. 12. DOI: [10.4102/jtscm.v12i0.336](https://doi.org/10.4102/jtscm.v12i0.336)

Lost-Siemińska D. Implementation of IMO Treaties into Domestic Legislation: Implementation and Enforcement as the Key to Effectiveness of International Treaties // Maritime Safety in Europe. A Comparative Approach / ed. by J. Nawrot, Z. Pełowska-Dąbrowska. London: Informa Law from Routledge, 2020. P. 3–21.

Nam D. Identification and Analysis of the Legal Status of International Maritime Organization Instruments // Journal of the Korean Society of Marine Environment & Safety. 2021. Vol. 27. Is. 3. P. 421–428. DOI: [10.7837/kosomes.2021.27.3.421](https://doi.org/10.7837/kosomes.2021.27.3.421)

Venkaiah Babu P, Monika Agarwal C.S., Seethamahalakshmi M. Impact of International North-South Transport Corridor (INSTC) on Indian Economy // Recent Advances in Commerce, Management, and Tourism / ed. by P. Kumar, B. Niviya Feston, S. Appaji Parivara, S. Kumar Singh. Hooghly, West Bengal: BP International, 2023. P. 120–127. DOI: [10.9734/bpi/mono/978-81-19761-70-8/CH12](https://doi.org/10.9734/bpi/mono/978-81-19761-70-8/CH12)

References:

- Barchue L.D. (2009) The Voluntary IMO Member State Audit Scheme: An Accountability Regime for States on Maritime Affairs. *WMU Journal of Maritime Affairs*. Vol. 8. Is. 1. P. 61–70. DOI: [10.1007/BF03195153](https://doi.org/10.1007/BF03195153)
- Beloglazova S.S., Porshkevich N.Yu. (2023) Analysis and Prospects for the Development of the Vladivostok Commercial Sea Port as an Element of Macrologistics. *Molodezh'. Nauka. Innovazii*. No 1. P. 409–413.
- Chernov O.A. (2023) IMO Recommendations on Preparation for the Audits under the IMO Member State Audit Scheme (IMSAS). *Nauchno-tekhnicheskiy sbornik Rossiyskogo morskogo registra sudokhodstva*. No. 70–71. P. 43–153.
- Dybskaya V.V., Sergeev V.I. (2018) Tsifrovaya logistika i upravleniye tsepyami postavok: perspektivy razvitiya [Digital logistics and supply chain management: Development prospects]. *Logistika: sovremennyye tendentsii razvitiya: materialy XVII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Saint Petersburg: Izd-vo GUMRF im. adm. S.O. Makarova. Part 1. P. 5–11.
- Gutsulyak V.N. (2021) Legal Problems of Using Artificial Intelligence in Maritime Transport. *Materialy III Mezhdunarodnogo transportno-pravovogo foruma*. Moscow.: Rossiyskiy universitet transporta. P. 304–309.
- Havenga J.H. (2018) Logistics and the Future: The Rise of Macrologistics. *Journal of Transport and Supply Chain Management*. Vol. 12. DOI: [10.4102/jtscm.v12i0.336](https://doi.org/10.4102/jtscm.v12i0.336)
- Klyuev V.V. (2023) The Genesis of Regulating Legal Relations in the Field of Autonomous Surface Navigation. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*. No. 8. P. 213–220. DOI: [10.24158/tipor.2023.8.27](https://doi.org/10.24158/tipor.2023.8.27)
- Kove O.V. (2022) Activities of the International Maritime Organization in the Field of Maritime Safety. *Mezhdunarodnoye pravo*. No. 2. P. 28–40. DOI: [10.25136/2644-5514.2022.2.37947](https://doi.org/10.25136/2644-5514.2022.2.37947)
- Lost-Siemińska D. (2020) Implementation of IMO Treaties into Domestic Legislation: Implementation and Enforcement as the Key to Effectiveness of International Treaties. In: Nawrot J., Pełowska-Dąbrowska Z. (eds.) *Maritime Safety in Europe. Informa Law from Routledge*. London: Informa Law from Routledge. P. 3–21.
- Mayorov V.I., Liseenko V.I. (2017) Improvement of State Control and Supervision in the Transport Sector: Introduction of a Risk-Oriented Approach. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo*. No. 5. P. 125–134.
- Nam D. (2021) Identification and Analysis of the Legal Status of International Maritime Organization Instruments. *Journal of the Korean Society of Marine Environment & Safety*. Vol. 27. Is. 3. P. 421–428. DOI: [10.7837/kosomes.2021.27.3.421](https://doi.org/10.7837/kosomes.2021.27.3.421)
- Palkina E.S. (2013) Modern State and Actual Development Problems of Water Transport in Russia. *Vestnik gosudarstvennogo universiteta morskogo i rechnogo flota im. admiral S.O. Makarova*. No. 3. P. 126–136.
- Schislyaeva E.R. (ed.) (2020) *Aktual'nyye tekhnologii sovremennoy ekonomiki i infrastruktury: tsifrovaya i innovatsionnaya ekonomika* [Current technologies of modern economy and infrastructure: digital and innovative economy]. Saint Petersburg: Izdatel'stvo SPbGMTU.
- Venkaia Babu P., Monika Agarwal C.S., Seethamahalakshmi M. (2023) Impact of International North-South Transport Corridor (INSTC) on Indian Economy. In: Kumar P., Niviya Feston B., Appaji Parivara S., Kumar Singh S. *Recent Advances in Commerce, Management, and Tourism*. Hooghly, West Bengal: BP International. P. 120–127. DOI: [10.9734/bpi/mono/978-81-19761-70-8/CH12](https://doi.org/10.9734/bpi/mono/978-81-19761-70-8/CH12)
- Voskolovich N.A. (2023) Features of Service Sector Transformation in New Economic Reality. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 99. P. 35–48. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-99-35-48](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-99-35-48)

Дата поступления/Received: 09.10.2023

Социология управления
Management sociology

УДК 332.01

DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-120-133

Перспективы использования концепции экономики счастья в оценке
социально-экономического развития макрорегиона

Лактаева Надежда Евгеньевна

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [6509-1800](https://elibrary.ru/6509-1800), LaktaevaNE@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Купцова Ирина Валентиновна

Доктор исторических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [4930-6014](https://elibrary.ru/4930-6014), Kupcova@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Статья посвящена изучению экономики счастья как одного из современных научных направлений в экономической теории и выявлению перспектив использования ее концепции в оценке социально-экономического развития макрорегиона. По мнению авторов, в исследованиях, посвященных социально-экономическому развитию регионов РФ, необходимо учитывать как объективные статистические показатели качества жизни, так и данные субъективного благополучия людей посредством определения их уровня счастья. В рамках статьи рассмотрена история формирования концепции экономики счастья, изучены зарубежные и отечественные методики измерения уровня счастья, такие как Международный индекс счастья, Индекс процветания, Индекс валового национального счастья, Всемирный доклад о счастье, Индекс лучшей жизни, мониторинг уровня счастья россиян ВЦИОМ, Индекс счастья российских городов и т.д. В результате исследования выявлены шесть основных групп факторов, оказывающих положительное воздействие на ощущение счастья населением макрорегиона: экономические, социальные, культурные, управленческие, экологические, инновационные. Сделан вывод, что главная задача, которую способна решить концепция экономики счастья, заключается в увеличении степени приверженности жителей к территории макрорегиона и в наращивании его человеческого капитала как важнейшего фактора социально-экономического развития. Это особенно актуально для России сегодня, когда наблюдается высокая межрегиональная миграция и эмиграция из страны в целом. Принятие концепции экономики счастья за основу государственной политики способно положительно воздействовать на эмоциональное благополучие людей и изменить к лучшему жизнь каждого гражданина страны, независимо от региона проживания. Материалы исследования могут использоваться органами государственного управления и местного самоуправления в целях оценки эффективности политики, проводимой в отношении благополучия населения, с учетом региональной специфики.

Ключевые слова

Экономика счастья, индексы счастья, качество жизни, макрорегион, методы оценки уровня счастья, субъективное благополучие, социально-экономическое развитие макрорегиона, уровень счастья.

Для цитирования

Лактаева Н.Е., Купцова И.В. Перспективы использования концепции экономики счастья в оценке социально-экономического развития макрорегиона // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 120–133. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-120-133

Prospects of Using Happiness Economics Concept in Assessing a Macroregion
Socio-Economic Development

Nadezda E. Laktaeva

Postgraduate student, LaktaevaNE@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Irina V. Kuptsova

DSc (History), Professor, Kupcova@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article is devoted to the study of the happiness economics as one of the modern scientific directions in economic theory and identifying the prospects of using its concept in assessing the macroregion socio-economic development. The authors believe that in studies, devoted to the socio-economic development of Russian regions, it is necessary to take into account both objective statistical indicators of the quality of life and data on the people's subjective well-being by determining their level of happiness. The article considers the history of the happiness economics, the foreign and domestic research methods of the happiness level, such as the International Happiness Index, the Prosperity Index, The Gross National Happiness Index, the World Happiness Report, the Better Life Index, monitoring the happiness level of Russians by VTSIOM, the happiness index of Russian cities, etc. The authors described

six main groups of factors that have a positive impact on the feeling of the macroregion population happiness: economic, social, cultural, governance, environmental, innovative. It is concluded that the economics of happiness can increase the human capital and the inhabitant's commitment to the macroregion territory. This is especially relevant for Russia with high interregional migration and emigration from the country. Positively influencing the people's emotional well-being, the happiness economics concept can change everyone's life for the better, regardless of the region of residence. The research materials can be used by state and local government entities for assessing the effectiveness of policy in the well-being of the population using the unique properties of each region.

Keywords

Economics of happiness, happiness indices, quality of life, macroregion, research methods of the happiness level, subjective well-being, macroregion socio-economic development, level of happiness.

For citation

Laktaeva N.E., Kuptsova I.V. (2023) Prospects of Using Happiness Economics Concept in Assessing a Macroregion Socio-Economic Development. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 120–133. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-120-133

Введение

Интерес к изучению счастья как экономической категории обусловлен в первую очередь признанием неспособности традиционных макроэкономических показателей уровня и качества жизни в полной мере отражать сегодняшние социально-экономические процессы. Например, рост ВВП не всегда сопровождается повышением уровня жизни (и тем более достижением уровня счастья) [Судова и др. 2021, 6].

Основная идея концепции экономики счастья заключается в признании объективного стремления большинства людей к счастливой жизни драйвером экономического прогресса. Это обуславливает особое внимание к таким базовым человеческим ценностям, как семья, здоровье, доступность образования, благоприятная окружающая среда, чувство безопасности и уверенности в завтрашнем дне. В свою очередь, ощущение счастья делает оплачиваемый человеческий труд примерно на 12% более производительным [Oswald et al. 2015, 789].

В условиях роста популярности исследований в области экономики счастья актуализируется необходимость переориентации системы измерений с экономического производства на человеческое благосостояние. В частности, одним из центральных пунктов в повестке Саммита будущего, планируемого к проведению Организацией Объединенных Наций (ООН) в 2024 году, объявлен «выход за пределы ВВП»¹.

Противоречивость данных об уровне субъективного благополучия и его связи с материальным положением обуславливают актуальность исследований счастья и удовлетворенности жизнью населения, в том числе и на региональном уровне [Смолева 2020, 144]. Например, Институт социально-экономического развития территорий РАН (ИСЭРТ РАН) в 2012 г. проводил исследование, посвященное изучению уровня счастья в Вологодской области. В результате выяснилось, что в целях поддержания высокого уровня счастья в обществе необходимо создавать условия для повышения социального статуса и самореализации населения [Шматова, Морев 2015, 155].

В настоящее время практически отсутствуют исследования, связанные с перспективами использования концепции экономики счастья в оценке социально-экономического развития современного макрорегиона. В то время как формирование макрорегионов направлено на обеспечение мобилизации существующих и перспективных экономических ресурсов страны и решение актуальных вопросов по импортозамещению [Копуш, Леонтьева 2022, 162], применение инструментов, реализуемых в рамках концепции экономики счастья, способно обеспечить информацией о самом качестве человеческого капитала и условиях его формирования.

Цель настоящей статьи заключается в исследовании экономики счастья как нового направления в экономической теории и выявлении перспектив использования ее концепции в оценке социально-экономического развития макрорегиона.

¹ The Summit of the Future in 2024 // United Nations [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/en/common-agenda/summit-of-the-future> (дата обращения: 03.10.2023).

История развития исследований и сущность экономики счастья

Зарождение экономики счастья как отдельного направления в экономической теории относят ко второй половине прошлого столетия. Так, по итогам опросов, проведенных в 19 странах с 1946 по 1970 гг., американский экономист и демограф Р. Истерлин сделал вывод о существовании некоторой положительной связи между доходом и счастьем — люди с наиболее высоким доходом в среднем были счастливее тех, кто обладал наименьшим доходом [Easterlin 1974, 118]. При этом им было обнаружено отсутствие прямого влияния ВВП на устойчивое повышение уровня счастья нации, что закрепилось в науке как «парадокс Истерлина». Его специфика была показана на примере США и Японии, где рост материальной обеспеченности не всегда сопровождался ростом субъективного благополучия.

Получив широкий резонанс в научных кругах, указанное исследование легло в основу нового научного направления «экономика счастья», поставив под сомнение целесообразность использования ВВП как главного индикатора благополучия. В целом именно зависимость между уровнем доходов населения и субъективными оценками уровня счастья стала изначальным предметом исследования в рамках этого нового направления.

Принято выделять два эффекта, объясняющих причины отсутствия линейной зависимости между уровнем доходов и уровнем счастья:

- 1) *эффект сравнения*. Субъективная удовлетворенность жизнью изменяется под влиянием относительного, а не абсолютного дохода индивида. Увеличение дохода отдельного человека повышает уровень счастья, а увеличение доходов всех людей оставляет счастье неизменным. Аналогичная ситуация наблюдается, когда более богатая страна не обязательно является более счастливой [Easterlin 1974, 112]. В качестве примера можно привести КНР, где в период развития рыночной экономики, характеризующийся существенным повышением уровня жизни и доходов населения, сравнительная неудовлетворенность финансовым положением большинства китайцев привела к снижению общего уровня счастья. Асимметричное сокращение доли наиболее богатых жителей страны привело к тому, что жители, увеличившие свой доход в абсолютном выражении, стали беднее относительно «настоящих победителей» [Антипина, Кривицкая 2020, 763];
- 2) *эффект адаптации*. Изменение доходов имеет лишь краткосрочный эффект, поскольку человек привыкает к достигнутому уровню богатства или бедности после кратковременной реакции, вызванной его резким изменением. Так, по результатам проведенных Р. Истерлином исследований в области временных рядов показателей уровня счастья и среднегодового темпа роста ВВП на душу населения в развитых, развивающихся и постсоциалистических странах выяснилось, что в долгосрочной перспективе более высокие темпы экономического роста не приводят к росту степени удовлетворенности жизнью [Easterlin 2013, 3–4].

В целом вопрос о взаимосвязи счастья и благосостояния до сих пор остается открытым. Некоторые исследователи обращают внимание на наличие эффекта насыщения [Смолева 2020, 145], или так называемой точки насыщения, — уровня дохода, по достижении которого вероятность увеличения счастья снижается. В частности, нобелевские лауреаты Д. Канеман и А. Дитон пришли к выводу, что, когда годовой доход превышает отметку в размере 75 тыс. долл. США, продолжает расти только кривая удовлетворенности жизнью, в то время как способность «покупать» положительные эмоции приостанавливается. Поскольку и субъективная оценка

жизни, и эмоциональное благополучие (частота и интенсивность переживаний радости, стресса, печали и т.д.) являются двумя аспектами счастья, его уровень безусловно снижается. При этом низкий доход связан как с низкой оценкой жизни, так и с низким эмоциональным благополучием [Kahneman, Deaton 2010, 16489].

Таким образом, экономика счастья предлагает отказаться от показателя ВВП как главного индикатора оценки благосостояния населения, выделяя среди его недостатков неполноту используемых данных, неучет качественных характеристик за счет улучшения потребительских свойств, игнорирование экологических показателей (ущерб, наносимый окружающей среде, здоровью населения) и возможности экономики формировать добавленную стоимость в будущем путем повышения качества образования, медицины, государственных институтов и т.д. [Попова 2021, 2].

Признание счастья людей важнейшей составляющей успешного развития любого государства стало причиной включения в «Отчет Комиссии по измерению эффективности экономики и социального прогресса» (2009) рекомендации, связанной с необходимостью перехода от измерения экономического производства (ВВП) к измерению благополучия людей. Согласно представленным данным, благополучие формируется в рамках восьми измерений: материального стандарта жизни (доход, потребление и богатство); здоровья; образования; личной деятельности, включая работу; политического голоса и управления; социальных связей и отношений; окружающей среды (настоящие и будущие условия); безопасности экономического и физического характера. При этом важны как объективные, так и субъективные аспекты благополучия².

В 2011 году Генеральная Ассамблея ООН по инициативе Бутана и при участии более 50 государств приняла резолюцию «Счастье: целостный подход к развитию»³, тем самым побудив страны к разработке собственных методов измерения счастья и благополучия людей и представлению их в ООН с целью обмена опытом.

Тенденция учитывать показатели субъективного благополучия населения при планировании курса социально-экономического развития территории обусловила создание в некоторых странах мира таких органов управления, как Министерство счастья. Первопроходцем в данной области стало Королевство Бутан (1970-е гг.), а в 2016 году подобное ведомство появилось в Объединенных Арабских Эмиратах (ОАЭ). На пост министра счастья была назначена 22-летняя женщина, поскольку, по мнению премьер-министра ОАЭ, данная структура должна возглавляться исключительно молодыми людьми, имеющими альтернативный взгляд на проблемы государства. Вместе с этим подобные министерства счастья начали появляться на региональном уровне: например, в индийском штате Мадхья-Прадеш и штате Имо в Нигерии, однако, как показала практика, работа данных управленческих органов не принесла ощутимых результатов⁴.

Способы измерения и оценки уровня счастья

В исследованиях, посвященных проблематике счастья, нередко используются такие близкие понятия, как субъективное благополучие, качество жизни, удовлетворенность жизнью, процветание и т.д.

При этом, несмотря на наличие тесной взаимосвязи, удовлетворенность жизнью и оценка людьми того, насколько они счастливы, не являются идентичными понятиями. Так, удовлетворенность

² Report by the Commission on the Measurement of Economic and Social Progress // European Commission [Электронный ресурс]. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf> (дата обращения: 28.09.2023).

³ Генеральная Ассамблея предложила государствам учитывать стремление людей к счастью и благополучию в контексте развития // ООН [Электронный ресурс]. URL: <https://news.un.org/ru/story/2011/07/1186791> (дата обращения: 28.09.2023).

⁴ Добры и веселы: где в мире есть министерства счастья // Газета.ру [Электронный ресурс]. URL: https://www.gazeta.ru/lifestyle/style/2020/10/a_13275481.shtml (дата обращения: 29.09.2023).

жизнью рассматривается как когнитивный компонент субъективного благополучия, выступая глобальной оценкой реальной жизни через призму субъективных стандартов «хорошей жизни», которые конструируются человеком самостоятельно или усваиваются в готовом виде из социального окружения. В свою очередь, счастье является другим индикатором субъективного благополучия как постоянная, полная и обоснованная удовлетворенность своей жизнью [Смолева 2020, 145].

Несмотря на многообразие используемой терминологии, ключевым условием для человеческого счастья, уверены эксперты, является качественная среда для жизни.

Р. Винховен выделяет четыре качества жизни, каждое из которых соответствует понятию «счастье»: пригодность окружающей среды, жизнестойкость человека (здоровье и способность справляться с проблемами), полезность жизни (например, культурное развитие) и удовлетворенность жизнью (субъективная оценка) [Veenhoven 2015, 381].

Следует сделать вывод, что счастье является интегральным показателем, при оценке уровня которого принимаются во внимание такие разноплановые параметры, как ожидаемая продолжительность жизни, удовлетворенность окружающей средой, величина доходов, чувство безопасности, уверенность в завтрашнем дне и др.

С учетом наличия фактора субъективности в оценке категории «счастье» экономика счастья предлагает использование интегральных индексов (composite indices), позволяющих агрегировать показатели, полученные в рамках использования различных методик оценки, — субъективные показатели (например, в результате мониторинга общественного мнения) и объективные показатели (основанные на статистических данных).

Индексы счастья рассчитываются различными международными организациями и научными центрами с использованием разнообразных методик.

Поскольку важнейшая роль в экономике счастья отводится секторам здравоохранения и образования [Wijaya et al. 2021, 47], одним из первых показателей оценки уровня счастья целесообразно считать Индекс человеческого развития (ИЧР), рассчитываемый Программой развития ООН (ПРООН) с 1990 года. Он может быть использован для того, чтобы оценить ход национальной политики, задавшись вопросом, как две страны с одинаковым уровнем ВВП на душу населения могут получить разные результаты в области человеческого развития⁵. Именно ИЧР стал самой известной и наиболее широко признанной альтернативой ВВП [Шматова, Морев 2015, 148].

В Таблице 1 приведены в хронологическом порядке (по году появления) наиболее известные зарубежные методики оценки уровня счастья, апробированные на практике.

Таблица 1. Зарубежные методики оценки уровня счастья⁶

Год появления	Наименование	Особенности оценки
	Инициатор создания	
Зарубежные методики		
1990	Индекс человеческого развития (Human Development Index)	Индекс учитывает три аспекта человеческого развития: (1) долгую и здоровую жизнь; (2) знания; (3) достойный уровень жизни. Для этого используются показатели ожидаемой продолжительности жизни при рождении, среднего количества лет обучения взрослых в возрасте от 25 лет и ожидаемой продолжительности обучения в школе, валового национального дохода на душу населения.
	Программа развития ООН (ПРООН)	На основании трех полученных индексов составляется сводный индекс с использованием среднего геометрического значения ⁷ . Результатом оценки является рейтинг стран по уровню человеческого развития (4 группы: очень высокий, высокий, средний, низкий).

⁵ Human Development Index (HDI) // Human Development Reports [Электронный ресурс]. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (дата обращения: 20.09.2023).

⁶ Составлено авторами.

⁷ Human Development Index (HDI) // Human Development Reports [Электронный ресурс]. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (дата обращения: 20.09.2023).

2006	Международный индекс счастья (Happy Planet Index)	Для составления рейтинга стран используются три индикатора ⁸ : 1) субъективное благополучие (оценка качества жизни в рамках всемирного опроса Института Гэллага); 2) ожидаемая продолжительность жизни (согласно ПРООН); 3) экологический след (на основе данных Всемирной сети экологического следа (Global Footprint Network)), выраженный с использованием стандартизированной единицы измерения: глобальных гектаров (гсг) на человека.
	Фонд новой экономики	
2007	Индекс процветания Института Легатум (Legatum Prosperity Index)	Индекс отражает экономическое и социальное благополучие стран в разрезе таких 12 столпов процветания, как безопасность, свобода личности, управление, социальный капитал, инфраструктура и доступ к рынкам, инвестиционная среда, условия для предпринимательства, качество экономики, условия жизни, здравоохранение, образование, природная среда. Столпы включают 67 элементов, которым соответствуют 300 показателей (от 1 до 8 показателей на элемент). Показателям присваиваются коэффициенты (обычно 0,5; 1; 1,5 и 2), а элементам — проценты, дающие больший диапазон возможных весов. Вес определяется на основе двух факторов: актуальности и значимости для благосостояния согласно научной литературе и мнениям экспертов и в меньшей степени статистической значимости для экономического и социального благополучия стран ⁹ .
	Институт Легатум	
2008	Индекс валового национального счастья (Gross National Happiness Index)	Здесь используется метод анкетирования населения (в 2022 году выборка составила 11 440 чел. в возрасте от 15 лет и старше, период сбора данных — 4 месяца). При этом учитывается пропорция в распределении населения по стране: в 2022 году 73% (8 400 чел.) составили представители сельских районов, 27% (3 040 чел.) — городских районов. В основе расчетов лежат 33 индикатора, каждый из которых имеет предел достаточности и вес. Они охватывают 9 областей: психологическое благополучие, здоровье, образование, культурное разнообразие, экологию, уровень жизни, использование времени, жизнедеятельность сообществ, государственное управление. Индекс рассчитывается путем сложения двух показателей — доли «счастливых людей» и доли «пока не очень счастливых людей», скорректированных с учетом их среднего уровня достаточности. Значение индекса колеблется в пределах от 0 до 1: чем выше показатель, тем больше благополучие и счастье в стране ¹⁰ .
	Центр исследований валового национального счастья Бутана	
2008	Национальный индекс здоровья и благополучия Гэллага (Gallup National Health and Well-Being Index)	Согласно данному индексу, благополучие состоит из пяти взаимосвязанных и взаимозависимых элементов: 1) карьеры: нравится то, что приходится делать каждый день, мотивация на достижение целей; 2) социальности: наличие отношений, любви; 3) финансов: управление своей экономической жизнью для снижения стресса и повышения безопасности; 4) сообщества: нравится место жительства, чувство безопасности, гордость за принадлежность к нему; 5) физического состояния: наличие хорошего здоровья и достаточного количества энергии для выполнения ежедневных задач. С 2020 года используются только веб-опросы при ежеквартальной выборке порядка 5000 чел. в возрасте 18 лет с соответствием в распределении населения США по полу, возрасту, расе, этнической принадлежности, образованию, регионам и плотности. Информация предоставляется на национальном уровне, уровне штатов и муниципальном уровне ¹¹ .
	Институт Гэллага (американский институт общественного мнения)	
2011	Индекс качества жизни (Global Liveability Index/ Global Liveability Ranking — до 2018 г.)	Индекс оценивает лучшие и худшие города мира для проживания. Сегодня рейтинг составляется в результате сравнения 173 городов по более чем 30 качественным и количественным характеристикам в пяти категориях: (1) стабильность, (2) здравоохранение, (3) культура и окружающая среда, (4) образование, (5) инфраструктура. Каждый фактор оценивается как «приемлемый», «терпимый», «некомфортный», «нежелательный» или «невыносимый». Качественные характеристики присваиваются на основании мнения внутренних аналитиков и представителей городов ¹² .
	Аналитическое подразделение британского журнала Economist	

⁸ How Happy is the Planet? // Happy Planet Index [Электронный ресурс]. URL: <https://happyplanetindex.org/wp-content/themes/hpi/public/downloads/happy-planet-index-briefing-paper.pdf> (дата обращения: 22.09.2023).

⁹ The 2023 Legatum Prosperity Index // Legatum Institute [Электронный ресурс]. URL: https://www.prosperity.com/download/file/view_inline/4789 (дата обращения: 25.09.2023).

¹⁰ Доклад о человеческом развитии 2021/2022 // Human Development Reports [Электронный ресурс]. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewr.pdf> (дата обращения: 21.09.2023).

¹¹ How Does the Gallup National Health and Well-Being Index Work? // Gallup [Электронный ресурс]. URL: <https://news.gallup.com/poll/246200/gallup-national-health-index-work.aspx> (дата обращения: 22.09.2023).

¹² The Global Liveability Index 2023 // New Money [Электронный ресурс]. URL: <https://www.newmoney.gr/wp-content/uploads/2023/06/%CE%95%CE%94%CE%A9-2.pdf> (дата обращения: 22.09.2023).

2011	Индекс лучшей жизни (Better Life Index)	Рейтинг составляется на основе официальной статистики и опросов Института Гэллапа, охватывая 38 стран — членов ОЭСР, а также Бразилию, Россию и Южную Африку. В основе индекса лежат 11 параметров, отражающих необходимые для благополучия материальные условия жизни (жилье, доход, рабочие места) и качество жизни (сообщество, образование, окружающая среда, управление, здоровье, удовлетворенность жизнью, безопасность и баланс между работой и личной жизнью). Данный индекс также учитывает влияние гендерного фактора и рассчитывается для мужчин и женщин. Кроме того, ведется работа над включением в индекс таких аспектов, как качество рабочей среды, психическое здоровье, неоплачиваемый труд и др. ¹³
	Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)	
2011	Индекс счастья КНР	Индекс счастья рассчитывается на основе 16 показателей — как традиционных экономических индикаторов, так и весьма необычных. Он учитывает расходы на научные исследования, образование, культуру и спорт. Кроме того, принимается в расчет метраж жилой площади на человека, количество врачей на тысячу жителей, площадь зеленых насаждений и даже отношение объема эмиссии углекислого газа к размеру ВВП [Шматова, Морев 2015, 148].
	Органы управления провинции Хэнань	
2012	Всемирный доклад о счастье (World Happiness Report)	Всемирный доклад о счастье основывается на данных всемирного опроса Института Гэллапа. В число его составителей входят Колумбийский университет, Лондонская школа экономики, Университет Британской Колумбии, Оксфордский университет, Университет Саймона Фрейзера ¹⁴ . Доклад опирается на 6 ключевых факторов национального счастья: (1) ВВП на душу населения, (2) социальную поддержку, (3) ожидаемую продолжительность жизни, (4) свободу граждан самостоятельно принимать жизненно важные решения, (5) щедрость, (6) восприятие коррупции. Рейтинги счастья учитывают среднее значение оценок жизни людей за 3 года. В опросах используется лестница Кантрила, где наилучшая возможная жизнь оценивается как 10, а наихудшая — как 0. Особое внимание уделяется ежедневным эмоциям: положительным аффектам (смех, удовольствие, интерес) и негативным аффектам (беспокойство, печаль, гнев). Как правило, ежегодная выборка составляет порядка 1000 чел. по стране ¹⁵ . Каждая страна также сравнивается с воображаемой страной «Антиутопией». Следует отметить, что Всемирный доклад о счастье 2023 года предлагает внедрить оценку благополучия на основе социальных сетей ¹⁶ .
	Сеть решений ООН в области устойчивого развития	
2017	Индекс счастливых городов (Happy City Index)	Индекс оценивает города по 24 сферам деятельности, соответствующим пяти ключевым категориям: граждане, государственное управление, окружающая среда, экономика и мобильность. Всего он включает порядка тысячи показателей, связанных с качеством жизни и ощущением счастья жителей городов. Расчет данного индекса подразумевает проведение количественного исследования, основанного на использовании как статистических данных, так и результатов интервью с городскими жителями ¹⁷ .
	Институт качества жизни (Лондон, Великобритания)	
2018	Индекс счастья (HAIN — HAppiness INdex)	Индекс был использован для изучения эволюции уровня счастья населения Испании и составления его прогностического анализа на период до 2030 года. В частности, подчеркивается, что для повышения уровня счастья в стране необходимо больше инвестировать в образование, исследования и разработки. Уравнение Индекса счастья представляет собой среднее геометрическое значение по таким 5 исследуемым областям, как развитие, свобода, солидарность, справедливость и мир. Расчеты производятся на основе данных Евростата, Всемирного банка, Докладов ООН. Отличительной особенностью является учет количественных показателей в сфере оценки качества образования, миграции и экспорта/ импорта товаров и услуг. В результате межстранового сравнения по данному Индексу планируется выявить связь между счастьем и географическим регионом, климатом, религией и т.д. ¹⁸
	Математический институт Политехнического университета Валенсии, Университет Валенсии	

¹³ What's the Better Life Index? // OECD Better Life Index [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/about/better-life-initiative/> (дата обращения: 22.09.2023).

¹⁴ About // World Happiness Report [Электронный ресурс]. URL: <https://worldhappiness.report/about/#partners> (дата обращения: 21.09.2023).

¹⁵ Word Happiness Report 2023. P. 32 // World Happiness Report [Электронный ресурс]. URL: <https://worldhappiness.report/ed/2023/> (дата обращения: 22.10.2023).

¹⁶ Ibid. P. 157.

¹⁷ Happy City Index #2023 // Institute of Quality of Life [Электронный ресурс]. URL: <https://happy-city-index.com/HCI/happycityindex.html> (дата обращения: 22.10.2023).

¹⁸ Researchers develop new happiness index // Phys.org [Электронный ресурс]. URL: <https://phys.org/news/2018-06-happiness-index.html> (дата обращения: 24.10.2023).

2020	Индекс городского благополучия (The City Wellbeing Index)	Индекс оценивает качество жизни в 40 городах мира по 8 критериям: (1) доступ к зеленым насаждениям, (2) количество солнечных дней в году, (3) загруженность на дорогах, (4) уровень преступности, (5) уровень счастья, (6) качество здравоохранения, (7) баланс между работой и личной жизнью, (8) муниципальное управление. Следует отметить, что, согласно результатам исследования, Москва является лидером по балансу между работой и личной жизнью (на один день отпуска приходится 51,6 часов работы) ¹⁹ .
	Международная консалтинговая компания Knight Frank	

Следует также отметить, что наиболее широко в зарубежных социологических исследованиях для измерения субъективного благополучия людей используются Шкала удовлетворенности жизнью (SWLS) и Оксфордский опросник счастья (Oxford Happiness Inventory) [Смолева 2020, 147].

Наиболее известные отечественные методики оценки уровня счастья, в том числе качества жизни населения, представлены в Таблице 2.

Таблица 2. Отечественные методики оценки уровня счастья²⁰

Год появления	Наименование	Особенности оценки
	Инициатор создания	
Отечественные методики		
1990	Мониторинг уровня счастья россиян	Осуществляется методом опроса населения через телефонное интервью по стратифицированной двухосновной случайной выборке стационарных и мобильных номеров (в 2022 году выборка составила 1600 чел. в возрасте от 18 лет). Мониторинг позволяет определить: — индекс счастья. Используется вопрос: «В жизни бывает всякое и хорошее, и плохое. Но, если говорить в целом, вы счастливы или нет?». Рассчитывается как разница суммы положительных и отрицательных ответов. Индекс измеряется в пунктах и может колебаться в диапазоне от -100 до 100. Чем выше значение индекса, тем счастливее россияне себя ощущают. — социальный индекс счастья. Используется вопрос: «Как Вам кажется, среди Ваших знакомых и близких больше счастливых людей или несчастливых?». Ответу «Скорее, больше счастливых» присваивается коэффициент 0,9; ответу «примерно одинаково и счастливых, и несчастливых» — коэффициент 0,5; ответу «скорее, больше несчастливых» присваивается коэффициент 0,1. Индекс измеряется в пунктах и может принимать значение от 10 до 90. Чем выше значение индекса, тем более счастливыми россияне кажутся другим россиянам ²¹ .
	Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ)	
2012	Индекс счастья российских городов	В опросе, состоявшемся в 2012 году, принимали участие 26 900 чел. из 100 крупнейших российских городов. Оценивалась удовлетворенность материальным положением, экологией и динамикой развития города, безопасностью, уровнем городского благоустройства, а также ощущение счастья в нем. Выяснилось, что уровень материального благосостояния является важным, но не решающим фактором, влияющим на счастье россиян. Среди важнейших — экология, уровень безопасности и ощущение перемен к лучшему в том месте, где проживает человек ²² .
	Мониторинговое агентство News Effector, Фонд региональных исследований «Регионы России»	

¹⁹ The City Wellbeing Index: How happy are the world's leading cities? // Knight Frank [Электронный ресурс]. URL: <https://www.knightfrank.com/wealthreport/article/2020-03-03-the-city-wellbeing-index-how-happy-are-the-worlds-leading-cities> (дата обращения: 24.10.2023).

²⁰ Составлено авторами.

²¹ Индекс счастья // ВЦИОМ Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/indeks-schastja> (дата обращения: 25.09.2023).

²² Индекс счастья городов России // Expert [Электронный ресурс]. URL: <https://raexpert.ru/releases/2012/Sep03a> (дата обращения: 25.09.2023).

2012	Исследование качества жизни населения Вологодской области	Исследование опирается на массовые социологические опросы населения. Основные субъективные индикаторы — ощущение счастья и удовлетворенность жизнью. По мнению авторов, для практического применения результатов мониторинга наиболее подходящим является второй индикатор, носящий менее эпизодический характер. Мониторинг позволяет выявить факторы удовлетворенности жизнью, представить дифференцированные данные по социальным группам, оценить влияние субъективного благополучия на восприятие социально-экономической и политической ситуации.
	Отдел исследования уровня и образа жизни населения ФГБУН ВолНИЦ РАН	Оценки уровня счастья и удовлетворенности жизнью могут служить «обратной связью», индикатором восприятия изменений в политической, экономической и социальной сферах жизни страны (региона) [Смолева 2020, 164].
2019	Индекс детского благополучия	В разработке Индекса участвуют эксперты из РАНХиГС, МГУ имени М.В. Ломоносова, Московского государственного психолого-педагогического университета, НИУ ВШЭ, Общественной палаты РФ, Минпросвещения России, при поддержке Агентства стратегических инициатив. Индекс включает ²³ :
	Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко (Фонд Тимченко)	1) общий индекс, рассчитываемый на основе регулярно собираемых данных о положении детей в России и результатах онлайн-опросов детей (45 показателей); 2) статистический индекс — на основе регулярно собираемых данных о положении детей в России (27 показателей); 3) субъективный индекс — на основе онлайн-опросов детей и родителей, которые проводятся в каждом регионе-участнике (18 показателей). В качестве субиндексов обозначены развитие, здоровье, материальное благополучие, безопасность.
2020	Рейтинг российских регионов по качеству жизни	Основу рейтинга составляют данные Росстата, Минздрава России, Минфина России, ЦБ РФ и других открытых источников. Для его построения используются 67 показателей из 11 групп, характеризующих основные аспекты качества жизни в регионе: уровень доходов населения; занятость населения и рынок труда; жилищные условия населения; безопасность проживания; демографическую ситуацию; экологические и климатические условия; здоровье населения и уровень образования; обеспеченность объектами социальной инфраструктуры; уровень экономического развития; уровень развития малого бизнеса; освоенность территории и развитие транспортной инфраструктуры ²⁴ .
	Информационное агентство «РИА Новости»	
2021	Рейтинг качества жизни в регионах	Рейтинг включает 141 показатель качества жизни (из них 67 — опросные) по 10 элементам среды, отвечающим запросам каждого человека: медицинское обслуживание, образование и развитие, жилье и инфраструктура, потребление и досуг, чистота и экология, инклюзивность и равенство, безопасность, социальная защита, государственные услуги и сервисы, возможности для работы и своего дела. Каждому элементу среды присваивается вес.
	Агентство стратегических инициатив (АСИ)	Для расчета показателей используются данные федеральных баз данных, отчеты профильных ведомств, сведения из географических информационных систем (2ГИС и др.). По узким темам формируются выборки, учитывающие мнение граждан из определенных групп населения. Три направления оценки: 1) субъективная удовлетворенность человека (вес 0,2); 2) объективные факторы среды (вес 0,5); 3) динамика изменений этих факторов (вес 0,3) ²⁵ .

²³ Методология исследования // Индекс детского благополучия [Электронный ресурс]. URL: <https://cwb-index.timchenkofoundation.org/methodology/> (дата обращения: 25.09.2023).

²⁴ Названы регионы-лидеры по качеству жизни // РИА Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20230213/reyting-1851582168.html> (дата обращения: 25.09.2023).

²⁵ Рейтинги качества жизни // Агентство стратегических инициатив [Электронный ресурс]. URL: <https://asi.ru/government-officials/quality-of-life-ranking/> (дата обращения: 25.09.2023).

2021	Индекс качества жизни в городах России	Индекс выступает информационно-аналитической системой, в основе которой — более 300 показателей (включая показатели ОЭСР), по которым можно анализировать и сравнивать города России между собой, а по ряду показателей — с зарубежными городами (в 2023 году — 218 городов РФ).
	Государственная корпорация развития «ВЭБ.РФ»	База данных включает объективные количественные и субъективные показатели, что позволяет формировать многостороннюю оценку качества жизни. Они соответствуют 11 направлениям: жилищные условия; доход и работа; здоровье; образование; мобильность; благоустройство; природно-экологические условия; безопасность; общественная активность и права граждан; проведение свободного времени; удовлетворенность. В целях обеспечения возможности сравнения городов, схожих по вектору развития, сформированы 7 кластеров: космополиты, спутники космополитов, региональные центры, холодные, с достатком, точки притяжения, местное значение ²⁶ .

Таким образом, «счастье» является интегральным показателем, для расчета которого можно выделить как индексные, так и опросные методики оценки уровня счастья. По мнению представителей ИСЭРТ РАН, именно опросные методы служат более надежным источником информации о субъективной удовлетворенности жизнью, чем подходы, базирующиеся на построении индексов [Шматова, Морев 2015, 157].

Можно выделить также одномерные шкалы счастья и удовлетворенности жизнью и многомерные индексы благополучия (например, Индекс лучшей жизни, Индекс процветания Института Легатум, Всемирный индекс счастья).

Перспективы использования концепции экономики счастья в оценке социально-экономического развития макрорегиона

Рассмотрение различных методик оценки уровня счастья позволяет сделать вывод о целесообразности использования концепции экономики счастья в исследованиях социально-экономического развития макрорегиона. Охватывая как минимум шесть групп факторов, влияющих на ощущение счастья его населением, она обеспечивает органы государственного и муниципального управления информацией, необходимой для наращивания человеческого капитала как главного фактора роста современной экономики:

Экономические факторы. Наиболее значимыми и часто встречающимися макроэкономическими переменными в методиках оценки уровня счастья являются показатели ВВП на душу населения, инфляции и безработицы (Таблица 3).

Таблица 3. Зависимость уровня счастья от ВВП, инфляции и безработицы²⁷

Показатель	Динамика среднего по стране уровня счастья при увеличении показателя на 1% (ед.)
ВВП на душу населения	0,009
Инфляция	-0,004
Безработица	-0,04

Увеличение показателя ВВП на душу населения влияет на счастье положительно, а рост уровня инфляции или уровня безработицы (оказывает преобладающее воздействие) при прочих равных условиях влечет за собой падение уровня счастья. К данной группе также следует отнести учитываемые в методиках оценки уровня счастья показатели уровня доходов населения, экспорта/импорта товаров и услуг, уровня развития малого бизнеса и т.д.

²⁶ Методология // ВЭБ.РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://citylifeindex.ru/methodology> (дата обращения: 25.09.2023).

²⁷ Составлено авторами по [Антипина, Кривицкая 2020].

Социальные факторы. Наиболее сильная корреляция между социальными условиями и счастьем наблюдается в развивающихся странах с наибольшей степенью дифференциации [Veenhoven 2015, 11]. Речь идет об обеспечении основных прав и свобод человека, о справедливости, социальной поддержке, инклюзивности и равенстве граждан, независимо от социального статуса.

Особый интерес представляют исследования, связанные с изучением зависимости счастья от таких социально-структурных показателей, как пол и возраст человека, тип населенного пункта, социальный статус в виде уровня дохода. Например:

- согласно Индексу валового национального счастья Королевства Бутан, в 2022 году городское население испытывает значительно более высокие уровни счастья, при том что 57% счастливых людей («глубоко счастливых» и «широко счастливых») живут в сельской местности²⁸. В то же время, по данным Всемирного доклада о счастье 2020 года, оценка субъективного благополучия в очень крупных столичных центрах изменяется в ходе их экономического развития: по мере роста доходов и развития технологий, улучшения транспортной и цифровой инфраструктуры больших городов сельские районы становятся более доступными и диверсифицированными, в результате чего средний уровень счастья в сельской местности или небольшом городе приближается к показателю крупного города и даже превышает его²⁹.
- согласно Индексу лучшей жизни (Better Life Index), различия между благополучием женщин и мужчин невелики. Однако есть области, где мужчины преуспевают намного больше женщин, например наличие работы и получаемый доход. В это же время женщины успешнее мужчин в области здравоохранения, образования, общественной деятельности, ощущении удовлетворенности жизнью³⁰.

Культурные факторы. Углубленные исследования межстрановых различий в уровне субъективного благополучия свидетельствуют, что факторы, отражающие роль доминирующих в обществе ценностных ориентиров, имеют для них решающее значение [Антипина 2021, 56]. К данной группе следует отнести показатели культурного разнообразия макрорегиона и превалирующих ценностных аспектов (щедрость, общественная активность, досуг и т.д.), различные показатели религиозности. Например, согласно Р. Инглхарту, население европейско-протестантской, европейско-католической и англоязычной культурных зон счастливее, чем население конфуцианской, южноазиатской и восточно-европейской/ православной культурных зон [Инглхарт 2018, 75].

Управленческие факторы. Некоторые методики исследования уровня счастья содержат оценку населением деятельности органов государственного и муниципального управления, в том числе их способность обеспечивать в регионе безопасность, здравоохранение, инфраструктуру и благоустройство территории, улучшение жилищных условий граждан, государственные услуги и сервисы. Кроме того, признавая особую роль для благополучия жителей страны высокой гражданской вовлеченности в процессы принятия административных решений, Индекс лучшей жизни учитывает показатели явки избирателей на выборы.

Экологические факторы. Данной группе соответствуют показатели качества природной среды (площадь зеленых насаждений, экологический след) и климата региона (например, количества

²⁸ Beyond GDP: Bhutan's pursuit of wellbeing and happiness revealed in latest GNH results // Oxford Poverty and Human Development Initiative [Электронный ресурс]. URL: https://ophi.org.uk/ophi_stories/story-bhutan-gnh-2022/ (дата обращения: 02.10.2023).

²⁹ Urban-Rural Happiness Differentials across the World // World Happiness Report [Электронный ресурс]. URL: <https://worldhappiness.report/ed/2020/urban-rural-happiness-differentials-across-the-world/> (дата обращения: 02.10.2023).

³⁰ What's the Better Life Index? // OECD Better Life Index [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/about/better-life-initiative/> (дата обращения: 02.10.2023).

солнечных дней в году). Так, страны, занимающие высокие позиции в рейтинге Международного индекса счастья (Happy Planet Index) и характеризующиеся сравнительно невысокими показателями ВВП на душу населения, подтверждают возможность прожить долгую и счастливую жизнь в странах с гораздо меньшим воздействием на окружающую среду (Коста-Рика), чем в странах с самым высоким уровнем потребления (США).

Инновационные факторы. Счастье в том числе выступает ключевым элементом в предпринимательской инициативе и создании интеллектуального капитала [Usai et al. 2020, 1244]. К данной группе факторов следует отнести показатели научного лидерства территорий, входящих в состав макрорегиона, характеристику инвестиционной и образовательной среды, условия для предпринимательства.

В период актуальных для страны демографических изменений среди недостатков методик оценки уровня счастья можно выделить отсутствие у большинства из них привязки к определенным возрастным (молодые/ пожилые) и социальным (мужчины/ женщины) группам. Некоторые показатели недоступны также на более детализированном уровне, что не позволяет оценить различия внутри макрорегиона. Кроме того, как правило, не учитываются характерные для российского макрорегиона этнокультурные особенности, в то время как представления о счастье во многом формируются в рамках культурного контекста. Общим недостатком индексов счастья является исключение возможности их оперативного и регулярного расчета.

Заключение

Концепция экономики счастья апеллирует к способности органов государственной власти обеспечить своим гражданам счастливую жизнь на основе имеющихся ресурсов и факторов развития. Признание наличия взаимосвязи между экономикой и счастьем подтверждает необходимость закладывать в результаты стратегической политики государства такие параметры, которые непосредственно повышают показатели счастья населения на уровне макрорегиона.

Поскольку макрорегион представляет собой довольно крупную социально-экономическую систему с характерными для нее демографическими, природными, культурными и прочими особенностями, варьирующимися в зависимости от входящих в ее состав элементов, оценка его социально-экономического развития с позиции экономики счастья является особенно перспективной.

На наш взгляд, главная задача, которая стоит перед макрорегионами и которую способна решить концепция экономики счастья, заключается в ожидаемом увеличении степени приверженности к территории их жителей и наращивании человеческого капитала. Это особенно актуально в эпоху высокой межрегиональной миграции в России³¹ и эмиграции из страны в целом.

Положительно воздействуя на эмоциональное благополучие людей, экономика счастья, взятая за основу государственной политики, способна изменить к лучшему жизнь каждого гражданина страны, имеющего свои экономические интересы и способного их реализовать и быть счастливым в любом регионе России.

Список литературы:

Антипина О.Н. Этические аспекты экономической теории счастья // Общественные науки и современность. 2021. № 1. С. 48–62. DOI: [10.31857/S086904990013360-8](https://doi.org/10.31857/S086904990013360-8)

Антипина О.Н., Кривицкая А.Д. Оценка влияния макроэкономических показателей на уровень счастья // Журнал экономической теории. 2020. Т. 17. № 4. С. 760–769. DOI: [10.31063/2073-6517/2020.17-4.1](https://doi.org/10.31063/2073-6517/2020.17-4.1)

³¹ Как Россия переезжает // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2020/05/28/831421-rossiya-pereezhaet> (дата обращения: 04.10.2023).

Инглхарт Р. Культурная эволюция: как изменяются человеческие мотивации и как это меняет мир. М.: Мысль, 2018.

Копуш Д.-Х.М., Леонтьева Л.С. Актуальные тенденции пространственного развития регионов Сибирского федерального округа // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 95. С. 161–174. DOI: [10.24412/2070-1381-2022-95-161-174](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-95-161-174)

Попова С.А. Цивилизационное счастье как альтернатива валового внутреннего продукта // Вестник Евразийской науки. 2021. Т. 13. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/23ECVN321.pdf>

Смолева Е.О. Счастье и деньги: материальные аспекты субъективного благополучия // Проблемы развития территории. 2020. № 3(107). С. 144–166. DOI: [10.15838/ptd.2020.3.107.10](https://doi.org/10.15838/ptd.2020.3.107.10)

Судова Т.Л., Елисеева Е.А., Еникеева Л.А. Экономика счастья: качественные и количественные аспекты // Петербургский экономический журнал. 2021. № 4. С. 5–16. DOI: [10.24412/2307-5368-2021-4-5-16](https://doi.org/10.24412/2307-5368-2021-4-5-16)

Шматова Ю.Е., Морев М.В. Измерение уровня счастья: литературный обзор российских и зарубежных исследований // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2015. № 3(39). С. 141–162. DOI: [10.15838/esc/2015.3.39.11](https://doi.org/10.15838/esc/2015.3.39.11)

Easterlin R.A. Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence // Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz. 1974. P. 89–125. DOI: [10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7)

Easterlin R.A. Happiness and Economic Growth: The Evidence // IZA Discussion Paper. 2013. № 7187. URL: <https://docs.iza.org/dp7187.pdf>

Kahneman D., Deaton A. High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-Being // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2010. Vol. 107. Is. 38. P. 16489–16493. DOI: [10.1073/pnas.1011492107](https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107)

Oswald A.J., Proto E., Sgroi D. Happiness and Productivity // Journal of Labor Economics. 2015. Vol. 33. Is. 4. P. 789–822. DOI: [10.1086/681096](https://doi.org/10.1086/681096)

Usai A., Orlando B., Mazzoleni A. Happiness as a Driver of Entrepreneurial Initiative and Innovation Capital // Journal of Intellectual Capital. 2020. Vol. 21. Is. 6. P. 1229–1255. DOI: [10.1108/jic-11-2019-0250](https://doi.org/10.1108/jic-11-2019-0250)

Veenhoven R. Social Conditions for Human Happiness: A Review of Research // International Journal of Psychology. 2015. Vol. 50. Is. 5. P. 379–391. DOI: [10.1002/ijop.12161](https://doi.org/10.1002/ijop.12161)

Wijaya A., Kasuma J., Tasente T., Darma D.C. Labor Force and Economic Growth Based on Demographic Pressures, Happiness, and Human Development: Empirical from Romania // Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR). 2021. Vol. 8. Is. 1. P. 40–50. DOI: [10.15549/jeecar.v8i1.571](https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i1.571)

References:

Antipina O.N. (2021) Ethical Aspects of the Economics of Happiness. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'*. No. 1. P. 48–62. DOI: [10.31857/S086904990013360-8](https://doi.org/10.31857/S086904990013360-8)

Antipina O.N., Krivitskaya A.D. (2020) Impact Assessment of Macroeconomic Indicators on Happiness Level. *Zhurnal Ekonomicheskoy Teorii*. Vol. 17. No. 4. P. 760–769. DOI: [10.31063/2073-6517/2020.17-4.1](https://doi.org/10.31063/2073-6517/2020.17-4.1)

Easterlin R.A. (1974) Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence. *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*. P. 89–125. DOI: [10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7)

Easterlin R.A. (2013) *Happiness and Economic Growth: The Evidence*. IZA Discussion Paper. № 7187. Available at: <https://docs.iza.org/dp7187.pdf>

Inglehart R. (2018) *Cultural Evolution: How People's Motivations Are Changing and How this is Changing the World*. Moscow: Mysl'.

- Kahneman D., Deaton A. (2010) High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-Being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. Vol. 107. Is. 38. P. 16489–16493. DOI: [10.1073/pnas.1011492107](https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107)
- Kopush D.-K.M., Leontieva L.S. (2022) Current Trends in the Spatial Development of Siberian Federal District Regions. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 95. P. 161–174. DOI: [10.24412/2070-1381-2022-95-161-174](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-95-161-174)
- Oswald A.J., Proto E., Sgroi D. (2015) Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*. Vol. 33. Is. 4. P. 789–822. DOI: [10.1086/681096](https://doi.org/10.1086/681096)
- Popova S.A. (2021). Civilizational Happiness as an Alternative to Gross Domestic Product. *The Eurasian Scientific Journal*. Vol. 13. No. 3. Available at: <https://esj.today/PDF/23ECVN321.pdf>
- Shmatova Yu.E., Morev M.V. (2015) Assessing the Level of Happiness: A Review of Russian and Foreign Research. *Ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. No. 3(39). P. 141–162. DOI: [10.15838/esc/2015.3.39.11](https://doi.org/10.15838/esc/2015.3.39.11)
- Smoleva E.O. (2020) Happiness and Money: Material Aspects of Subjective Well-Being. *Problemy razvitiya territorii*. No. 3(107). P. 144–166. DOI: [10.15838/ptd.2020.3.107.10](https://doi.org/10.15838/ptd.2020.3.107.10)
- Sudova T.L., Eliseeva E.A., Enikeeva L.A. (2021) The Economics of Happiness: Qualitative and Quantitative Aspects. *Peterburgskiy ekonomicheskii zhurnal*. No. 4. P. 5–16. DOI: [10.24412/2307-5368-2021-4-5-16](https://doi.org/10.24412/2307-5368-2021-4-5-16)
- Usai A., Orlando B., Mazzoleni A. (2020) Happiness as a Driver of Entrepreneurial Initiative and Innovation Capital. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 21. Is. 6. P. 1229–1255. DOI: [10.1108/jic-11-2019-0250](https://doi.org/10.1108/jic-11-2019-0250)
- Veenhoven R. (2015) Social Conditions for Human Happiness: A Review of Research. *International Journal of Psychology*. Vol. 50. Is. 5. P. 379–391. DOI: [10.1002/ijop.12161](https://doi.org/10.1002/ijop.12161)
- Wijaya A., Kasuma J., Tasente T., Darma D.C. (2021) Labor Force and Economic Growth Based on Demographic Pressures, Happiness, and Human Development: Empirical from Romania. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. Vol. 8. Is. 1. P. 40–50. DOI: [10.15549/jeecar.v8i1.571](https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i1.571)

Дата поступления/Received: 31.09.2023

Особенности социального управления в китайских компаниях

Чжао Юньхуэй

Аспирант, ORCID: [0009-0008-9118-7355](https://orcid.org/0009-0008-9118-7355), 462010@qq.com

Социологический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

В статье подробно рассматривается вопрос об особенностях социального управления в китайских компаниях, являющийся актуальным в связи с развитием антропоцентричной парадигмы в науке об управлении. Цель статьи — выявить особенности социального управления в китайских компаниях. С использованием теоретических и эмпирических методов исследования были обнаружены специфические черты социального управления в компаниях Китая, описываемые в работах разных авторов. На их основе выдвинуты гипотезы, с учетом которых был разработан опросник для выявления особенностей социального управления в китайских компаниях. Эмпирическое исследование основано на применении опроса сотрудников китайских компаний (n=188) и использовании описательной статистики для анализа первичных данных. В результате выявлено, что целью социального управления китайских компаний является достижение социальной гармонии на предприятии, в основе лежат принцип иерархии (социального порядка и структуры) в управлении, следование прагматическим принципам и принципу превосходства технологий, поддержание развития отношений между членами коллектива (коллектив как одна большая семья), коллективизм (интересы коллектива превыше личных) и индивидуальный героизм, а также оптимальное разделение коллектива на рабочие группы, неприятие риска. Сделан вывод, что традиционная культура, а также философия древнего Китая оказали влияние на формирование особенностей социального управления в современных китайских компаниях. Дальнейшие исследования могут быть посвящены подробному рассмотрению социальных механизмов управления в китайских компаниях и социологическому осмыслению управления на основе модели с китайской спецификой.

Ключевые слова

Социальное управление, китайские компании, модель управления «с китайской спецификой», социальные механизмы управления, Китай.

Для цитирования

Чжао Юньхуэй Особенности социального управления в китайских компаниях // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 134–145. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-134-145

Features of Social Management in Chinese Companies

Zhao Yunhui

Postgraduate student, ORCID: [0009-0008-9118-7355](https://orcid.org/0009-0008-9118-7355), 462010@qq.com

Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

Abstract

The article discusses in detail the features of social management in Chinese companies, which is relevant in connection with the development of the anthropocentric paradigm in management science. The aim of the article is to identify the features of social management in Chinese companies. Using theoretical and empirical research methods, specific features of social management in Chinese companies were found, indicated in the works of various authors. On their basis, hypotheses were put forward, taking into account which a questionnaire was developed to identify the features of social management in Chinese companies. The empirical study is based on the use of a survey of employees of Chinese companies (n=188) and the use of descriptive statistics to analyze primary data. As a result, it was revealed that the social management of Chinese companies is characterized by the fact that its goal is to achieve social harmony in the enterprise, based on the principle of hierarchy (social order and structure) in management, following pragmatic principles and the principle of superior technology, maintaining the development of relations between team members (the team is like one big family), collectivism (the interests of the team are higher than personal ones) and individual heroism, as well as the optimal division of the team into working groups, risk aversion. It is concluded that the traditional culture, as well as the philosophy of ancient China influenced the formation of social management features in modern Chinese companies. Further research can be devoted to a detailed examination of the social mechanisms of management in Chinese companies and the sociological understanding of management in the model with Chinese characteristics.

Keywords

Social management, Chinese companies, management model “with Chinese characteristics”, social management mechanisms, China.

For citation

Zhao Yunhui (2023) Features of Social Management in Chinese Companies. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 134–145. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-134-145

Введение

В связи с развитием антропоцентричной парадигмы в науке об управлении произошли определенные изменения, связанные с переходом к новым моделям управления на предприятии. Если раньше предприятие было заинтересовано только в получении прибыли, почти или полностью не учитывало интересы своих сотрудников и лишь требовало своевременного выполнения плана по производству или выполнению услуг, то в настоящее время социальные аспекты предприятия все больше привлекают внимание как со стороны практиков, так и теоретиков менеджмента.

В условиях роста интереса к управлению, основанному на учете социальных интересов, в рамках социологии появился новый раздел — социология управления, которая изучает процесс управления прежде всего как социальную деятельность и выдвинула концепцию социального управления, которая получает все большее развитие на современных предприятиях. Многие крупные компании, в том числе китайские Huawei, Great Wall, Tencent, Mengniu, Haier, трансформировали свои модели управления, дополнив социальными механизмами, создавая и распространяя ценности корпоративной культуры, применяя стиль лидерства, соответствующий культурным традициям коллектива сотрудников, способствуя обучению и развитию сотрудников и реализации их потенциала.

Социальные механизмы управления широко распространены в китайских компаниях. В них учитываются особенности культуры, философии и традиционных учений, общественно-исторического развития страны, что позволяет обеспечить более высокую эффективность социального управления в компаниях. В условиях роста обмена опытом между Россией и Китаем предполагается, что знакомство российского читателя с особенностями социального управления в Китае позволит внести свой вклад в продвижение обмена в сфере социального управления, а также будет полезным для руководителей совместных российско-китайских и китайско-русских предприятий. Кроме этого, понимание причин обнаруженных в ходе эмпирического исследования особенностей социального управления в китайских компаниях позволит внести вклад в понимание функционирования социальных механизмов управления в них, что в совокупности с перечисленными выше аспектами в целом определяет актуальность темы настоящей статьи.

Цель статьи — выявить особенности социального управления в китайских компаниях. В соответствии с целью в статье ставятся задачи определить понятие социального управления; провести теоретический анализ работ, описывающих особенности социального управления в Китае; выдвинуть гипотезы об особенностях китайского социального управления и провести их эмпирическую проверку; сформулировать выводы исследования и определить дальнейшие перспективы исследований.

Теоретическое осмысление категории «социальное управление» в работах российских и китайских авторов

В общем смысле управление — социальный процесс целесообразного воздействия на управляемую систему, в основе которого лежат механизмы управленческого влияния [Чжао Юньхуэй 2023, 220]. Социальное управление также представляет собой процесс воздействия на управляемую систему. Однако оно отличается от других видов управления.

В академической среде до сих пор не сформировалось единого взгляда на понятие «социальное управление».

В работах российских авторов достаточно часто социальное управление рассматривается как процесс управления обществом, его отдельными группами, а также управление на индивидуальном уровне. Среди подвидов социального управления выделяются процессы управления развитием

общества, различными социальными сферами, такими как образование, социальное обеспечение, а также социально-экономическими институтами, например занятостью, трудом и так далее. Подобный подход к пониманию сущности социального управления распространен в работах многих авторов, особенно рубежа XX–XXI вв. Например, в работе доктора социологических наук Г. Щекина указано, что социальное управление — это особый вид человеческой деятельности, который «порождается, с одной стороны, разделением труда (в основе которого лежит неравенство способностей), а с другой — социально-историческими условиями конкретного общества»¹. В статье Д.Ш. Мусостовой и коллег социальное управление определяется как система, направленная на обеспечение жизнедеятельности социальной, духовной и социокультурной сфер [Мусостова и др. 2023].

Китайские исследователи в основном выделяют социальное управление из трех уровней. С точки зрения государственного управления некоторые ученые определяют социальное управление как вмешательство, координацию, регулирование и контроль общественной жизни государством посредством собственных органов власти [熊茉莉 2018]. Согласно второму определению, государство управляет социальными организациями и регулирует их, формулируя специальные, систематизированные и стандартизированные социальные политики и правила, и культивирует разумную общественную структуру [陈燕平 2022]. Приведенные выше определения социального управления выделяют правительство как основной орган социального управления. Однако с точки зрения социальной практики данные дефиниции имеют очевидные ограничения. Во-первых, социальное управление включает в себя все аспекты социального управления, а поэтому нельзя ограничиваться лишь государственным уровнем. Во-вторых, при таком определении понятия государство как единственный субъект выделяет «жесткую» модель управления, игнорируя при этом различные субъекты социального управления. Согласно третьему подходу, социальное управление определяется как управление существующими хозяйственными, культурными и иными организациями, оно направлено на разрешение социальных противоречий, реагирование на социальные риски и содействие социальной стабильности [刘鹏, 卜凡 2019]. Стержнем социального управления являются интересы социального коллектива и социальная справедливость, которая выступает залогом для решения социальных проблем и конфликтов в трудовом коллективе [卫武, 陈正熙 2022].

Социальное управление на уровне предприятия есть деятельность субъектов, в качестве которых выступают управляющие лица, которая направлена на достижение согласованности действий, выполняемых объектами управления (подчиненными) с целью достижения более эффективных показателей деятельности [Демин, Коротаева 2020]. Главным отличием социального управления на предприятии от экономического является его ценностная ориентация [陈燕平 2022]. Целью и ценностной ориентацией социального управления является общественный интерес, акцент на максимизацию общественного интереса, достижение социальной справедливости. Для сравнения, целью экономического управления является получение максимальной выгоды с минимальными затратами, реализуется упор на максимизацию личных, а не социальных интересов.

На предприятии социальное управление выполняет ряд задач. Прежде всего, с помощью него происходит организация, планирование, материально-техническое снабжение, стимулирование, социально-экономические инновации, тем самым реализуются хозяйственно-управленческая, организационная функции. Помимо этого, социальное управление также выполняет кадровую,

¹ Щекин Г. Социальное управление как система // Подготовка специалистов по управлению [Электронный ресурс]. URL: http://vasilieva.narod.ru/20_2_97.htm (дата обращения: 23.04.2023).

стимулирующую и технологическую функции, обеспечивая формирование трудовых коллективов, решение кадровых вопросов, создавая условия для поддержания активности сотрудников, а также за счет корпоративной культуры и прочих механизмов обеспечивая производство [Кирпиченко 2021].

Социальное управление имеет тесную связь с ценностями и установками общества, в котором оно реализуется [Саблуков 2020]. С.В. Тутова также отмечает, что «при подборе стимулов социального управления необходимо учитывать специфику национального характера, так как традиционные ценности, обладая в основе некоей универсальной базой, всегда имеют свои особенности, которые являются производной от национального характера» [Тутова 2022, 114]. Поэтому в каждой стране и даже в рамках каждой национальности социальное управление может быть различным, характеризуясь собственными особенностями.

Специфика социального управления в Китае

Для западной и восточной моделей управления свойственны различные характеристики, что находит воплощение в особой модели социального управления в этих культурах и в Китае в частности [Рунова 2020]. Рассмотрим более подробно специфику социального управления, выделяемую исследователями в отношении китайских компаний.

Социальное управление в китайских предприятиях основано на особенностях культуры и социальной среды. В работах разных авторов выделяются как одинаковые, так и различные черты, свойственные социальному управлению в Китае. Рассмотрим их более подробно.

Один из древних трактатов «Гуаньцзы» (723–645 гг. до н.э.) содержит размышления о социальном управлении. С точки зрения целей социального управления высшим состоянием, к которому должен стремиться каждый менеджер, является социальная гармония. Именно достигнув социальной гармонии, можно говорить об эффективности социального управления [张兴军 2022]. В управлении предприятиями, кроме выполнения своих обязанностей, необходимо еще и добиваться гармонии [欧阳楚田 2021].

Социальное управление в китайских предприятиях реализуется в соответствии с особенностями традиционной культуры. С древних времен в стране существует «этика управления», которая определяет социальный порядок и структуру, в древности она устанавливала чины и ранги, позволяла выделить высшего и низшего. Сюй Цзянь пишет, что в производственно-хозяйственном процессе современных предприятий управление ими происходит в определенном порядке, что соответствует понятию «цзюньбэй» — разделение в обществе в соответствии с социальным статусом, материальным положением и возрастом² [许江 2021]. Полагается, что правильное и упорядоченное управление является важным звеном в совершенствовании системы развития предприятия [欧阳楚田 2021]. Под влиянием традиционных культурных представлений о старшинстве, уважении и порядке китайские предприятия имеют очевидную тенденцию следовать иерархическому порядку в управлении, что видно из расстановки мест на собраниях и порядка выступлений. Такая модель управления имеет как преимущества, так и недостатки. Концепция упорядоченной иерархии противоречит концепции равенства, она в определенной степени сдерживает творческий потенциал сотрудников и негативно сказывается на инициативе сотрудников. С другой стороны, она может гарантировать скоординированное и упорядоченное развитие предприятий [张家怡, 景迪 2020].

В китайской культуре принято в процессе управления следовать прагматическим принципам и принципу превосходства технологий. С одной стороны, по мнению китайского менеджмента, наука и техника являются основными производительными силами, а технические

² Кроме того, определенное влияние на модель управления оказывает подход 尊卑有序 (старшие есть старшие, младшие уважают старших).

резервы и разработки — важными факторами, повышающими конкурентоспособность предприятий и позволяющими им выживать в жесткой рыночной конкуренции. В то же время необходимость предотвращения проблем до их возникновения всегда была одной из ключевых национальных черт китайцев, в связи с чем технология выступает как важное средство предотвращения проблем до их возникновения в развитии предприятий, и поэтому менеджмент компаний уделяет особое внимание технологическому развитию. С точки зрения социального управления все это находит отражение в разработке корпоративной культуры, стимулировании сотрудников к постоянному обучению.

С древних времен в китайском обществе уделялось особое внимание отношениям между людьми. Считается, что межличностные отношения играют очень важную роль в процессе общественного развития и развития личности [井润田 et al. 2022]. Это отразилось в особенностях социального управления в китайских предприятиях. Отношения как важный составляющий элемент китайского общества также являются конкретным проявлением коллективной концепции китайской традиционной культуры [张璇, 舒缨淇 2022]. В любом коллективе на развитие межличностных отношений и развитие личности влияют географическое положение, родственные и семейные группы и другие родственные группы [许江 2021]. Чтобы способствовать развитию отношений между сотрудниками, в китайских компаниях используется механизм внедрения единой корпоративной культуры, что позволяет формировать основу для последующего развития отношений.

Социальное управление в Китае основывается на сочетании коллективизма и индивидуального героизма. В Китае национальные и коллективные интересы выше индивидуальных [井润田 et al. 2022]. На уровне социального управления предприятием это проявляется в том, что цели и интересы коллектива выше личных интересов работников. Несмотря на это, одновременно чрезвычайно заметна тенденция индивидуального героизма, что отличается от основных идей коллективизма [石磊 2021]. Так, в отношении сотрудников с выдающейся производительностью могут быть использованы различные меры мотивации, как материальной, так и нематериальной.

В древнем трактате «Сюнь-цзы» (313–215 гг. до н.э.) отмечено, что группировка является одной из природ человеческих существ, а «разделенность» является необходимой предпосылкой для формирования людьми социальных групп. Считается, что для достижения долгосрочного развития предприятия менеджерам необходимо эффективно общаться с работниками в процессе управления и распределять их на социальные группы, чтобы они могли выполнять свои обязанности и иметь четкие функции [许江 2021]. Предприятие — это организация и большой коллектив. Под большим коллективом находится множество мелких коллективов. В процессе работы неизбежно будут возникать конфликты с личными интересами, и членам коллектива необходимо сосредоточиться на интересах коллектива [卫武, 陈正熙 2022]. В этом находит проявление коллективизм в социальном управлении китайскими предприятиями.

С межличностными отношениями тесно связано понятие «лица», или «мянь-цзы». Культура «мянь-цзы» оказывает значительное влияние на социальное управление китайскими предприятиями [刘鹏, 卜凡 2019]. В управлении предприятием начальство всегда сохраняет величие по отношению к подчиненным. Чтобы заботиться о «лице» начальства, подчиненные не осмеливаются высказывать мнение начальству, опасаясь, что это навредит его «лицу», что негативно влияет на социальное взаимодействие внутри предприятия [张璇, 舒缨淇 2022].

Неприятие риска является важной чертой культуры управления в Китае. В соответствии с особенностями традиционной модели образования, китайцы, как правило, осторожны [刘鑫 2014]. В то же время идея поиска преимуществ и избегания недостатков в традиционной китайской культуре затрагивает каждое поколение в Китае. Из-за этого китайские сотрудники в большинстве случаев проявляют осторожность и стараются избегать рисков [卫武, 陈正熙 2022].

Таким образом, в результате анализа научной литературы, можно сделать вывод, что на современном этапе исследователями среди специфических черт социального управления в китайских компаниях выделяются следующие: цель социального управления — достижение социальной гармонии на предприятии, принцип иерархии (социального порядка и структуры) в управлении, следование прагматическим принципам и принципу превосходства технологий, поддержание развития отношений между членами коллектива (коллектив как одна большая семья), коллективизм (интересы коллектива превыше личных) и индивидуальный героизм, оптимальное разделение коллектива на рабочие группы, неприятие риска.

В соответствии с результатами анализа научных работ, были выдвинуты следующие гипотезы (Н) об особенностях социального управления в китайских компаниях:

- Н1: целью социального управления в китайских компаниях является достижение социальной гармонии.
- Н2: при социальном управлении первостепенное место занимает принцип иерархии в структуре предприятия.
- Н3: в социальном управлении китайского предприятия важная роль отводится прагматичному принципу.
- Н4: социальное управление предприятием основывается на принципе превосходства технологий.
- Н5: социальное управление предприятием основывается на поддержании развития межличностных отношений.
- Н6: социальное управление реализуется в соответствии с принципами коллективизма и индивидуального героизма.
- Н7: особенностью социального управления в китайских компаниях выступает оптимальное разделение коллектива на рабочие группы (как социальный механизм управления).
- Н8: особенностью социального управления в китайских компаниях выступает учет неприятия риска сотрудниками.

Методология исследования

Для изучения поставленных гипотез относительно особенностей социального управления в китайских компаниях был проведен опрос 188 чел. в возрасте от 28 до 42 лет (средний возраст — 34,4 года), мужчин и женщин, граждан Китая. Все они являются сотрудниками китайских предприятий, в том числе таких компаний, как Haier Group, Great Wall, FAO, Dongfeng, Suning, China Huaneng, Midea, Jinchuan Group, Xiaomi, и имеют опыт трудовой деятельности от 1 года до 12 лет (средний опыт работы 4,2 года). Все респонденты занимают должности менеджеров среднего звена или топ-менеджеров компаний.

Опрос был проведен на базе интернет-платформы WJX в [онлайн-формате](#). Для рассылки анкет использовалась социальная сеть WeChat, выбор которой был обусловлен ее высокой популярностью в Китае. Опрос проводился в период с 13 февраля 2023 г. по 24 апреля 2023 г. с помощью инструмента анкеты, содержащей 16 вопросов и структурно состоящей из двух частей. Первая часть объединила в себе вопросы социально-демографического характера, направленные на выявление общих характеристик респондентов, таких как пол, возраст, опыт работы, место работы, должность. Вторая часть была представлена специальными вопросами, связанными с гипотезами исследования («Что, по вашему мнению, есть социальное управление предприятием?», «В вашей компании реализуется социальное управление?», «По вашему мнению, какое главное

отличие социального управления от несоциального?»), а также серией вопросов с выявлением степени согласия/несогласия с выдвинутыми гипотезами исследования. В анкету вошли вопросы разных видов, с одним и множественным выбором вариантов ответа, а также с оценкой степени согласия по шкале Лайкерта. Последующая обработка результатов опроса осуществлялась в MS Excel.

Результаты исследования

В результате опроса было выявлено, что 78,9% опрошенных указали, что в их компании реализуется социальное управление, в то время как 21,1% респондентов либо указали отрицательный ответ, либо затруднились с ответом на данный вопрос. Мы полагаем, что затруднение с ответом на вопрос о реализации социального управления в компании респондентов указывает на то, что опрашиваемые не в полной мере понимают, что подразумевается под понятием «социальное управление». Затрудняясь с ответом, респонденты также, вполне вероятно, испытывают страх «потери лица» и нанесения вреда собственному и корпоративному имиджу. Это также указывает на необходимость проведения более активной просветительской работы по поводу модели управления в китайских компаниях, раскрытия персоналу характеристик и особенностей модели управления, реализуемой на предприятии. Все это в целом может помочь сделать управленческие процессы более понятными для всех сотрудников, повысив тем самым эффективность социального управления в компании.

Отдельно стоит отметить, что зачастую социальное управление для сотрудника китайской компании связывается с общенациональным курсом реализации социализма с китайской спецификой. Поэтому нередко в компаниях, где управленческие кадры в процессе выполнения своих обязанностей упоминают о продвижении социализма с китайской спецификой, сотрудники полагают, что их предприятия реализуют социальное управление. Следует признать, что такое убеждение не совсем корректно и вновь отражает наличие пробелов в понимании сущности процесса социального управления. В этом контексте проведение просветительской работы о сущности и признаках социального управления как внутри управленческого уровня, так и между уровнем управления и другими сотрудниками позволит сделать процесс управления более «прозрачным» и понятным для сотрудников, что, несомненно, внесет вклад в развитие деятельности предприятия и организацию текущих рабочих процессов, связанных с управлением и управленческим взаимодействием.

Было также обнаружено, что среди респондентов, положительно ответивших на вопрос о наличии социального управления на предприятии, более 67% имеют опыт работы более 5 лет, что позволяет предположить наличие влияния опыта управления менеджера на приверженность социальному управлению на предприятии. Это также косвенно позволяет продемонстрировать, что более опытные сотрудники придерживаются данной модели управления, считая ее более эффективной и рациональной, а также соответствующей китайской реальности. Мы полагаем, что социальное управление в китайских компаниях действительно может быть признано одной из наиболее эффективных моделей управления, что связано с наличием ряда социально значимых ценностей и убеждений. Среди них стоит выделить коллективное мышление, ценность семьи, иерархичный уклад в обществе, которые нередко преобладают над индивидуальным. В этих условиях именно социальный подход к управлению может позволить достичь наибольших успехов, максимально учесть интересы всех субъектов и объектов управления и способствовать установлению благоприятных трудовых условий на предприятии.

В ходе опроса респондентам был задан вопрос относительно отличий социального управления, и 82,3% опрошенных согласились, что направленность на удовлетворение интересов коллектива является ключевой чертой социального управления как такового и отличает его

от других видов управленческой деятельности. Это позволяет обнаружить, что некоторые из опрошенных имеют представление о сущности социального управления, а поэтому полученные в ходе опроса ответы следует считать достаточно точными для определения особенностей социального управления в китайских компаниях. В то же время, как указывалось выше, социальное управление в мышлении управленческого уровня предприятий может связываться с идеей о строительстве социализма с китайской спецификой, что в целом нередко остается в форме концептуальной идеи, не получает конкретного воплощения в практике управления предприятием. В связи с этим в ходе эмпирического исследования также были заданы вопросы, позволяющие выявить понимание социального управления менеджерами китайских компаний.

Далее респондентам была задана серия вопросов, направленных на подтверждение или опровержение гипотез об особенностях социального управления в китайских компаниях. Абсолютное согласие в опросе отмечалось оценкой в 5 баллов, в то время как абсолютное несогласие — в 1 балл, что позволило рассчитать средние оценки степени согласия респондентов с каждой из исследовательских гипотез (Рисунок 1).

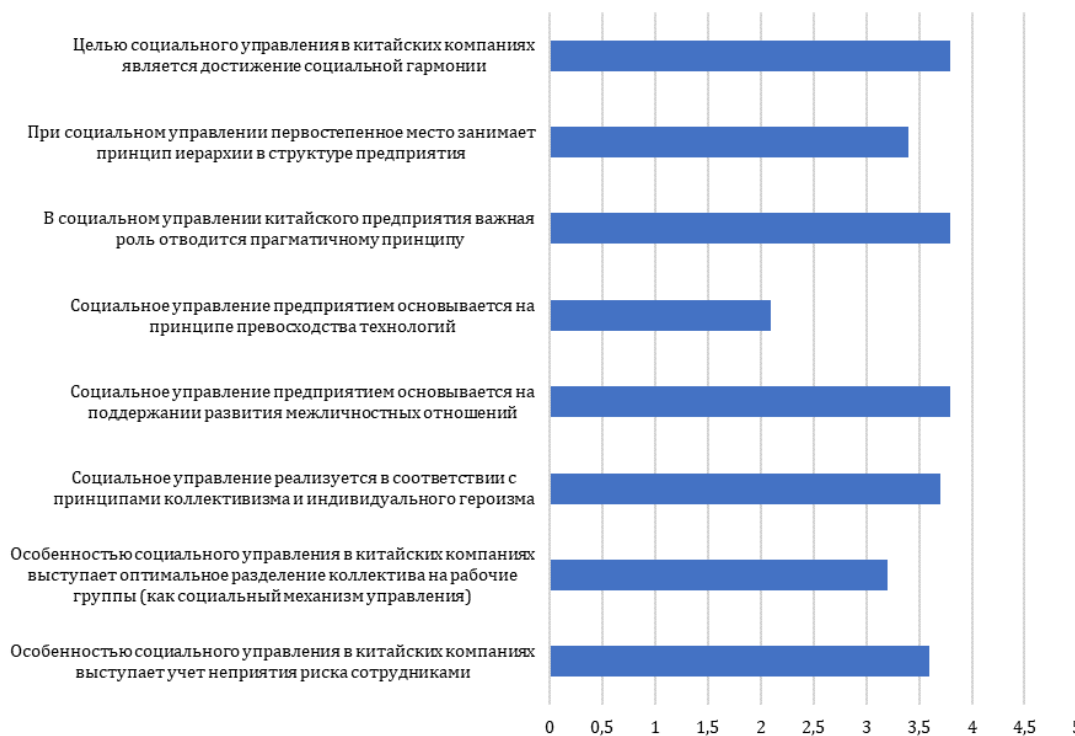


Рисунок 1. Результаты оценки степени согласия респондентов с гипотезами об особенностях социального управления в китайских компаниях³

Можно обнаружить, что респонденты не выразили высокой степени согласия с тем, что социальное управление в китайских компаниях основывается на принципе превосходства технологий, что позволяет опровергнуть гипотезу Н4. По другим критериям была получена степень согласия выше среднего уровня принятия в 3 балла, а поэтому гипотезы Н1–Н3 и Н5–Н8 могут быть приняты. Отметим также, что наибольшее согласие респонденты выразили в отношении таких особенностей социального управления, как поддержание развития межличностных отношений и прагматичный принцип, достижение социальной гармонии.

Анализируя приведенные выше результаты, можно обнаружить, что для менеджеров китайских компаний в социальном управлении особая роль отводится развитию межличностных отношений. Это полностью соответствует идеи о важной функции межличностных отношений

³ Составлено автором по результатам проведенного опроса.

в процессе общественного развития. Это отражает также высокую значимость социальных связей внутри предприятия, соответствующую традиционной ценности «гуаньси», и выступает одним из проявлений коллективного мышления в управлении. В китайских компаниях не только работники низших уровней в кооперативной иерархии стремятся установить положительные социальные связи с управленческими кадрами, но также управленческое звено активно способствует установлению благоприятных отношений с подчиненными, что в целом позволяет создать внутри предприятия крепкую социальную основу для экономической деятельности. Это, в свою очередь, ведет к достижению социальной гармонии, которая выступает одним из базовых принципов социального управления в китайских компаниях. Именно социальная гармония как цель всего управленческого процесса способствует реализации интересов всех субъектов и объектов социального управления. Особенностью для китайских предприятий также выступает то, что эти интересы хотя и могут быть выражены отдельными объектами управления, то есть быть индивидуальными, но в целом соответствуют коллективным интересам, что, на наш взгляд, обусловлено коллективизмом китайской культуры и его сильным влиянием на модель социального управления.

Рассматривая результаты эмпирического исследования социального управления в китайских предприятиях, также нельзя не отметить обнаруженные высокие оценки реализуемых в данной модели управления принципов иерархии и оптимального разделения коллектива. Первый принцип, на наш взгляд, имеет тесную связь с высокой значимостью иерархии в китайском обществе, что реализовалось в социальном управлении. Здесь также можно обнаружить влияние концепта «мянь-цзы» («лицо») на установление социальных отношений внутри предприятия и реализацию управления в нем. Следовательно, указываемая выше социальная гармония на принципах коллективизма в китайских предприятиях находится в балансе с сохранением иерархии и строгим почтением к высшим по социальному званию и более старшим по возрасту. Данные установки и ценности, которые берут начало в китайской традиционной культуре и общественном сознании, позволяют в совокупности сформировать особенности социального управления на китайских предприятиях.

Заключение

Таким образом, в каждой стране существуют свои особенности социального управления, что обусловлено спецификой общественно-исторического развития, влиянием культуры и иных факторов на социальные процессы в организациях. Социальное управление в Китае формировалось в условиях развития философских учений древности, и основные его черты нашли отражение уже в древних философских трактатах и учениях. Управление на предприятиях Китая направлено на достижение социальной гармонии, оно основывается на принципе поддержания прежде всего межличностных отношений, установлении строгого порядка в коллективе и поддержании этой иерархии, прагматичном мышлении, признаваемом всеми членами общества — как управляющими субъектами, так и управляемыми объектами. Все это в совокупности позволяет эффективно реализовать социальное управление в китайских компаниях. В социальном управлении китайских предприятий сохраняется баланс между общим и личным, индивидуальным и коллективным. Подобно китайскому кругу-символу «тайцзи» с делением на инь (темный) и янь (светлый), в каждом из которых располагается малый круг противоположного цвета, на китайских предприятиях при реализации социального управления достигается гармония за счет поддержания общих корпоративных ценностей субъектов и объектов управленческого взаимодействия, сохранения строгой иерархии и формирования благоприятных межличностных отношений между всеми иерархическими уровнями.

Анализ выявленных особенностей социального управления в китайских компаниях позволяет обнаружить, что на современном этапе в Китае формируется особая модель управления предприятиями с китайской спецификой, что, в свою очередь, требует более глубокого социологического осмысления и последующего изучения.

Список литературы:

Демин Д.А., Коротаева Т.В. Цели, задачи и принципы социального управления // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 7(47). С. 339–343.

Кирпиченко А.М. Механизм социального управления // Экономика. Социология. Право. 2021. № 4(24). С. 86–106.

Мусостова Д.Ш., Шабунько В.В., Седых Е.П. Социальное управление в обществе: основные понятия и содержание // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 45(1). С. 414–417.

Рунова А.Г. Модель социального управления в Китае // E-Scio. 2020. № 4(43). С. 160–163.

Саблуков А.В. Традиции в социальном управлении // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. 2020. № 4(841). С. 280–295.

Тутова С.В. Стимулы социального управления в обществе постмодерна: социально-философский анализ // Социально-гуманитарные знания. 2022. № 6. С. 112–116. DOI: [10.34823/SGZ.2022.6.51923](https://doi.org/10.34823/SGZ.2022.6.51923)

Чжао Юньхуэй. Роль социальных норм и традиций в функционировании социального механизма управления предприятия (на примере китайских компаний) // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2023. Т. 29. № 1. С. 219–232. DOI: [10.24290/1029-3736-2023-29-1-219-232](https://doi.org/10.24290/1029-3736-2023-29-1-219-232)

井润田, 贾良定, 张玉利. 中国特色的企业管理理论 // 北京石油管理干部学院学报. 2022. 29(04):78–79 [Цзин Жунтянь, Цзя Ляндин, Чжан Юли. Теория управления предприятием с китайской спецификой // Журнал Пекинского института нефтяного менеджмента. 2022. № 29(4). С. 78–79].

刘鑫. 适合我国管理文化特点的企业管理模式构建 // 商场现代化. 2014. (33):101–102. [Лю Синь. Построение модели управления предприятием, соответствующей характеристикам культуры управления Китая // Модернизация торговых центров. 2014. № 33. С. 101–102].

刘鹏, 卜凡. 适合我国管理文化特点的企业管理模式构建 // 商场现代化. 2019. (06):90–92. [Лю Пэн, Бу Фань. Построение модели управления предприятием, подходящей для особенностей культуры управления Китая // Модернизация торговых центров. 2019. № 6. С. 90–92].

卫武, 陈正熙. 构建中国特色的企业管理理论体系 // 前线. 2022. (09):40–43 [Вэй Ву, Чэнь Чжэнси. Построение теоретической системы управления предприятием с китайской спецификой // Фронлайн. 2022. № 9. С. 40–43].

张兴军. 赋能中国企业与中国管理引领世界 // 中国经济评论. 2022. (06):36–37 [Чжан Синцзюнь. Расширение прав и возможностей китайских предприятий и китайского менеджмента для лидерства в мире // Обзор китайской экономики. 2022. № 6. С. 36–37].

张家怡, 景迪. 论适合我国管理文化特点的企业管理模式 // 中外企业家. 2020. (12):89–90 [Чжан Цзяи, Цзин Ди. О модели управления предприятием, подходящей для особенностей культуры управления Китая // Китайские и иностранные предприниматели. 2020. № 12. С. 89–90].

张璇, 舒纓淇. 儒家文化的当代价值与企业内部控制有效性 — 中国企业管理文化与制度的适配 // 南京审计大学学报. 2022. 19(02):39–49 [Чжан Сюань, Шу Инци. Современная ценность конфуцианской культуры и эффективность корпоративного внутреннего контроля — адаптация китайской культуры и систем корпоративного управления // Журнал Нанкинского университета аудита. 2022. № 19(2). С. 39–49].

欧阳楚田. 浅谈我国企业管理的现状与改进措施 // 上海商业. 2021. (08):86-87 [Оуян Чутянь. О текущей ситуации и мерах по улучшению управления предприятием в Китае // Бизнес Шанхая. 2021. № 8. С. 86-87].

熊茉莉. 加强和创新社会管理之我见 // 佳木斯职业学院学报. 2018. (03):277-279 [Сюн Моли. Об укреплении и обновлении социального управления // Журнал профессионального колледжа Цзямусы. 2018. № 3. С. 277-279].

石磊. 社会学视域下的人力资源管理 // 人才资源开发. 2021. (01):32-33 [Ши Лэй. Управление человеческими ресурсами с социологической точки зрения // Развитие человеческих ресурсов. 2021. № 1. С. 32-33].

许江. 我国企业管理的未来发展方向与管理模式分析 // 环渤海经济瞭望. 2021. (11):10-12 [Сюй Цзян. Анализ будущего направления развития и модели управления предприятием в Китае // Экономический обзор Бохай. 2021. № 11. С. 10-12].

陈燕平. 近20年我国企业管理文化的演变趋势分析 // 黑龙江人力资源和社会保障. 2022. (15):140-142 [Чэнь Яньпин. Анализ тенденций развития культуры управления предприятием в Китае за последние 20 лет // Человеческие ресурсы и социальное обеспечение провинции Хэйлунцзян. 2022. № 15. С. 140-142].

References:

Demin D.A., Corotayeva T.V. (2020) Goals, Objectives and Principles of Social Management. *Skif. Voprosy studentcheskoy nauki*. No. 7(47). P. 339-343.

Kirpichenko A.M. (2021) Mechanism of Social Management. *Ekonomika. Sotsiologiya. Pravo*. No. 4(24). P. 86-106.

Musostova D.Sh., Shabun'ko V.V., Sedykh E.P. (2023) Social Management in Society: Basic Concepts and Cohabitation. *Estestvenno-gumanitarnyye issledovaniya*. No. 45(1). P. 414-417.

Runova A.G. (2020) Model of Social Management in China. *E-Scio*. No. 4(43). P. 160-163.

Sablukov A.V. (2020) Traditions in Social Management. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta. Obshchestvennye nauki*. No. 4(841). P. 280-295.

Tutova S.V. (2022) Incentives for Social Management in Postmodern Society: Socio-Philosophical Analysis. *Sotsial'no-gumanitarnyye znaniya*. No. 6. P. 112-116. DOI: [10.34823/SGZ.2022.6.51923](https://doi.org/10.34823/SGZ.2022.6.51923)

Zhao Yunhui (2023) The Role of Social Norms and Traditions in the Chinese Enterprise Social Management Mechanism Functioning. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18. Sotsiologiya i politologiya*. No. 1. P. 219-232. DOI: [10.24290/1029-3736-2023-29-1-219-232](https://doi.org/10.24290/1029-3736-2023-29-1-219-232)

井润田, 贾良定, 张玉利 (2022) 中国特色的企业管理理论. 北京石油管理干部学院学报. 29(04):78-79 [Jing Juntian, Jia Lianding, Zhang Yuli (2022) Theory of enterprise management with Chinese specifics. *Journal of the Beijing Institute of Petroleum Management*. No. 29(4). P. 78-79].

刘鑫 (2014) 适合我国管理文化特点的企业管理模式构建. 商场现代化. (33):101-102 [Liu Xin (2014) Building an enterprise management model corresponding to the characteristics of China's management culture. *Modernization of Shopping Centers*. No. 33. P. 101-102].

刘鹏, 卜凡 (2019) 适合我国管理文化特点的企业管理模式构建. 商场现代化. (06):90-92 [Liu Peng, Bu Fan (2019) Building an enterprise management model suitable for the characteristics of China's management culture. *Modernization of Shopping Centers*. No. 6. P. 90-92].

卫武, 陈正熙 (2022) 构建中国特色的企业管理理论体系. 前线. (09):40-43 [Wei Wu, Chen Zhengxi (2022) Construction of a theoretical enterprise management system with Chinese characteristics. *Frontline*. No. 9. P. 40-43].

张兴军 (2022) 赋能中国企业与中国管理引领世界. 中国经济评论. (06):36-37 [Zhang Xingjun (2022) Empowerment of Chinese enterprises and Chinese management for world leadership. *Review of Chinese Economy*. No. 6. P. 36-37].

张家怡, 景迪 (2020) 论适合我国管理文化特点的企业管理模式. 中外企业家. (12):89-90 [Zhang Chiayi, Jing Di (2020) On the model of enterprise management, suitable for the characteristics of the management culture of China. *Chinese and Foreign Entrepreneurs*. No. 12. P. 89-90].

张璇, 舒纓淇 (2022) 儒家文化的当代价值与企业内部控制有效性 — 中国企业管理文化与制度的适配. 南京审计大学学报. 19(02):39-49 [Zhang Xuan, Shu Yingzi (2022) Contemporary value of Confucian culture and effectiveness of corporate internal control - adaptation of Chinese culture and corporate governance system. *Journal of Nanjing University Audit*. No. 19(2). P. 39-49].

欧阳楚田 (2021) 浅谈我国企业管理的现状与改进措施. 上海商业. (08):86-87 [Ouyang Chutian (2021) On the current situation and measures to improve enterprise management in China. *Business of Shanghai*. No. 8. P. 86-87].

熊茉莉 (2018) 加强和创新社会管理之我见. 佳木斯职业学院学报. (03):277-279 [Xiong Moli (2018) On Strengthening and Renovating Social Management. *Jiamusi Vocational College Journal*. No. 3. P. 277-279].

石磊 (2021) 社会学视域下的人力资源管理. 人才资源开发. (01):32-33 [Shi Lei (2021) Management of human resources from a sociological point of view. *Development of Human Resources*. No. 1. P. 32-33].

许江 (2021) 我国企业管理的未来发展方向与管理模式分析. 环渤海经济瞭望. (11):10-12 [Xu Jiang (2021) Analysis of the future direction of development and enterprise management models in China. *Bohai Economic Review*. No. 11. P. 10-12].

陈燕平 (2022) 近20年我国企业管理文化的演变趋势分析. 黑龙江人力资源和社会保障. (15):140-142 [Chen Yanping (2022) Analysis of trends in the development of enterprise management culture in China over the past 20 years. *Human Resources and Social Welfare of Heilongjiang Province*. No. 15. P. 140-142].

Дата поступления/Received: 27.06.2023

Правовые и политические аспекты управления
Legal and political aspects of public administration

УДК 32.019.51+321.01

DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-146-158

Управление цифровым пространством политических коммуникаций:
актуальные вызовы¹

Ромашкина Альбина Бариевна

Кандидат политических наук, ассистент, SPIN-код РИНЦ: [4621-6130](https://elibrary.ru/4621-6130), ORCID: [0009-0000-2452-0738](https://orcid.org/0009-0000-2452-0738), albrom@mail.ru

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, РФ.

Аннотация

Интенсивное развитие цифровых информационно-коммуникационных технологий ставит перед обществом и государством новые цели и задачи: внедрение инструментов обработки данных и алгоритмов интернет-коммуникации во многие процессы, в том числе пространство политических коммуникаций. Однако применение таких технологий приводит к формированию новых вызовов и угроз: утрате субъектности государством, обществом и человеком в процессах коммуникации; трансформации ценностно-смыслового пространства; формированию «цифровой элиты», которая претендует на то, чтобы стать субъектом управления, и фактически управляет процессами коммуникации. Эти проблемы ставят вопрос о необходимости достижения цифрового суверенитета государства как одного из ключевых условий обеспечения безопасности. Алгоритмы, обученные на больших данных о пользователях, могут управлять их сознанием и мировоззрением, формировать их убеждения и поведение. Человек не может отличить, кто с ним общается — настоящий пользователь или алгоритм. С одной стороны, у человека появляется свобода быть кем угодно в сети. А с другой стороны, он утрачивает субъектность в процессах коммуникации. Алгоритмы, предлагающие пользователю контент в соответствии с его убеждениями и интересами, способствуют формированию эхо-камер, в которых субъективные взгляды человека получают подкрепление, при этом он изолирован от альтернативных точек зрения, что не может способствовать достижению консенсуса. Эти механизмы способствуют атомизации общества и не позволяют сохранять его консолидацию. Государству и его институтам необходимо сохранять возможность влияния на процессы коммуникации, управления политическим дискурсом, интерпретации информации в цифровом пространстве. В таком случае государство может защищать информационное и ценностно-смысловое пространство от деструктивного влияния иных акторов, которые стремятся к контролю над сознанием пользователей. На основе междисциплинарного подхода с использованием знаний науки о данных и методов структурно-функционального и дискурсивного подходов в статье предложена классификация этапов кодирования и декодирования политической информации, что позволяет определять субъектов власти. Кроме того, в статье сформулирован авторский подход к определению цифрового пространства политических коммуникаций и цифрового суверенитета современного государства.

Ключевые слова

Политическая коммуникация, цифровой суверенитет, неинституциональные формы власти, субъект интернет-коммуникации, алгоритмы управления, цифровая элита.

Для цитирования

Ромашкина А.Б. Управление цифровым пространством политических коммуникаций: актуальные вызовы // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 146–158. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-146-158

Managing the Digital Space of Political Communications: Current Challenges²

Albina B. Romashkina

PhD, Assistant, ORCID: [0009-0000-2452-0738](https://orcid.org/0009-0000-2452-0738), albrom@mail.ru

Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The intensive development of digital information and communication technologies sets new goals and objectives for society and the state: to introduce data processing tools and Internet communication algorithms into many processes, including the space of political communications. However, the use of such technologies leads to new challenges and threats: the loss of subjectivity by the state, society and human in the communication processes; the transformation of the value-semantic space; the formation of a “digital elite” that claims to become a subject of management and actually manages the communication processes. These problems raise the need to achieve the digital sovereignty of the state as a necessary condition for ensuring security. Algorithms trained on Big Data about users can control their consciousness and worldview, shape their beliefs and behavior. A person cannot distinguish

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке ЭИСИ, Министерства науки и высшего образования РФ, РАН в рамках научного проекта FSSF-2023-0044 «Цифровой суверенитет и идентичность: обеспечение безопасности ценностно-смыслового пространства государства в условиях глобального информационного противостояния».

² The reported study was funded by EISR, Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, RAS project FSSF-2023-0044 “Digital sovereignty and identity: ensuring the security of the value-semantic space of the state in the conditions of global information confrontation”.

who is communicating with him — a real user or an algorithm. On the one hand, a person has the freedom to be anyone on the Web. On the other hand, he loses subjectivity in communication processes. Algorithms that offer the user content in accordance with his/her beliefs and interests contribute to the formation of echo chambers in which a person's subjective views are reinforced, and he/she is isolated from alternative points of view, which cannot contribute to consensus. These mechanisms contribute to the atomization of society, which does not allow its consolidation to be maintained. The state and its institutions need to preserve the possibility of influencing the processes of communication, political discourse management, and interpretation of information in the digital space. In this case, the state can protect the information and value-semantic space from the destructive influence of other actors who seek to control the consciousness of users. On the basis of an interdisciplinary approach using knowledge of data science and methods of structural-functional and discursive approaches, the article proposes a classification of the stages of encoding and decoding political information, which makes it possible to determine the subjects of power. In addition, the author's approach to the definition of the digital space of political communications and digital sovereignty of the modern state is formulated in the article.

Keywords

Political communication, digital sovereignty, non-institutional forms of power, subject of Internet communication, management algorithms, digital elite.

For citation

Romashkina A.B. (2023) *Managing the Digital Space of Political Communications: Current Challenges. Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 146–158. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-146-158

Введение

Современное цифровое пространство развивается стремительными темпами: формируются новые алгоритмы обработки данных, искусственный интеллект «обучается» не только распознавать текст, но и генерировать его. В то же время все эти процессы сопровождаются усилением роли «цифровых элит», которые не только создают инструменты для упорядочивания виртуальной реальности, но и разрабатывают и совершенствуют инструменты, позволяющие узнавать субъективные особенности пользователей, собирать информацию о них, на основе которой можно влиять на поведение людей. Государство и институты власти, действия в интернет-пространстве должны подчиняться правилам цифровых платформ. Кроме того, эти правила также разрабатываются представителями «цифровых элит», интерпретируются, меняются и применяются ими же, что означает осуществление власти в интернете не институтами власти, а владельцами платформ, разработчиками алгоритмов и модераторами сайтов.

Все эти вопросы требуют теоретического осмысления, поскольку государство на современном этапе развития общества сталкивается с новыми вызовами, а потому тематика данного исследования является актуальной.

Цель данной работы — определить изменения, происходящие в системе социально-политического управления в связи с быстро развивающимися цифровыми коммуникационными технологиями. В ходе исследования необходимо решить следующие задачи:

- 1) проанализировать особенности коммуникационного политического пространства в интернете, которые меняют характер управления;
- 2) выявить субъектов управления и способы их взаимодействия с пользователями, включая государство и его институты, в цифровом пространстве;
- 3) определить вызовы, с которыми может столкнуться государство и общество в условиях развития цифрового пространства политических коммуникаций и формирования новых субъектов управления дискурсом.

В работе используется междисциплинарный подход, включающий в себя обобщенные знания науки о данных как практической дисциплины и методологию социально-гуманитарных наук (методология структурно-функционального подхода позволяет выявить, как государство и новые акторы цифрового пространства коммуникаций управляют обществом; методология коммуникативного подхода помогает определить значение коммуникации в цифровом пространстве в процессах управления; методология дискурсивного подхода позволяет определить властвующих субъектов в современных государствах). Кроме того, используются общенаучные

методы исследования: анализ и синтез для определения происходящих социально-политических трансформаций под влиянием интенсивного развития информационно-коммуникационных технологий.

Политическая коммуникация в цифровом пространстве интернета

Современная коммуникация между различными группами и индивидами выстраивается в так называемом фиджитал-пространстве, то есть часть коммуникативных действий происходит в реальном мире, а часть — в цифровом. Политическая коммуникация как часть общих коммуникационных процессов также происходит в интернете, который имеет свои особенности.

Политическая коммуникация в широком смысле является разновидностью социального взаимодействия, в ходе которого осуществляется обмен информацией, знанием, смыслами, ценностями, идеями между участниками, которые позволяют сообщать о процессах, происходящих в политической сфере жизни общества, влиять на политическую деятельность различных акторов, участвовать в процессах управления обществом, а также формировать отношения власти и подчинения. Дискурс, формируемый в процессе коммуникации (в том числе политической), влияет на сознание индивидов и управляет им, что в дальнейшем отражается на поведении индивидов, а потому «для властных групп важным является контролировать в первую очередь дискурс» [Ван Дейк 2015, 28].

Современное цифровое пространство представляет собой совокупность закодированной информации, которая находится в определенных сегментах этого пространства (интернете), а также средства и функции, с помощью которых можно получить доступ к этой информации. Сегментами цифрового пространства могут выступать различные сайты, платформы, социальные сети, облачные хранилища и т.д. Совокупность информации в цифровом пространстве можно охарактеризовать как большие данные, поскольку объемы информации колоссальны, при этом она быстро обрабатывается (для пользователей это выглядит как мгновенная обработка), а также существует большое множество типов данных (текстовые, аудио- и видеоформаты, внутри которых также есть разновидности).

По сути, интернет представляет собой гигантскую многопользовательскую базу данных, которые могут быть как структурированными и обработанными, так и неструктурированными. Каждый пользователь интернета является тем, кто вносит информацию в эту базу (так называемые цифровые следы), однако то, как будет использована данная информация, ему неизвестно. Использование информации в интернете осуществляется на основе различных алгоритмов и интерфейсов. Алгоритмы являются инструментом обработки данных с различными целями, то есть получение и извлечение из них полезной информации для пользователя без явных инструкций с его стороны (например, запрос в поисковой системе без указания четких критериев). Алгоритмы в интернете изначально находили запрашиваемую информацию для пользователя, что позволяло упорядочивать информационное цифровое пространство [Zuboff 2019]. Однако позднее совершенствование алгоритмов по принципу глубокого обучения, которое позволяет сформировать алгоритм наподобие нейронных сетей человеческого мозга, изменило способ выдачи информации для пользователя. Теперь алгоритмы, которые структурируют, обрабатывают и ищут данные на той или иной платформе в интернете, не просто находят информацию для пользователя. Алгоритмы также проводят анализ информации о самом пользователе на основе его поведения в сети, а затем предлагают (рекомендуют) ему ту информацию (включая политическую), которая соответствует его интересам, психотипу, предпочитаемому способу восприятия.

Политическая коммуникация, осуществляемая на различных онлайн-ресурсах, также упорядочивается с помощью алгоритмов. Цифровизация процессов распространения политически

значимой информации приводит к изменению в социально-политической системе общества. Поскольку в коммуникационное политическое пространство интернета информацию может вносить любой пользователь, государство оказывается в условиях конкуренции за возможность влиять на восприятие социально-политической реальности гражданами. Оппозиция, партии, различные неправительственные организации, отдельные индивиды и группы, представители бизнеса и другие участники цифровой коммуникации становятся субъектами политической коммуникации, поскольку имеют возможность транслировать информацию, конструировать ценности и смыслы в интернете, а потому могут влиять на формирование общественного сознания.

Контроль над информацией и каналами ее передачи является важнейшим ресурсом власти [Ван Дейк 2015], но в сетевом пространстве интернета «массовая самокоммуникация», когда каждый пользователь одновременно и принимает, и распространяет информацию, создает для государства новые условия ведения коммуникации с гражданами [Кастельс 2017]. Простой пользователь воспринимается человеком с большим доверием, чем официальный источник информации (зарегистрированное СМИ, официальный представитель органа власти и другие), поскольку он делится своим мнением, знанием, а потому не преследует какие-то цели для извлечения выгоды, а также может владеть «закрытой» информацией. Коммуникация в интернете у многих вызывает больше доверия, хотя человек не знает, кто находится по ту сторону экрана, и не может определить, настоящий ли это человек.

Кроме того, при регистрации на различных интернет-платформах каждый пользователь создает свой собственный профиль, или цифровой аватар. Если на ресурсе не требуется документальное подтверждение личности (например, как на различных порталах государственных, региональных или муниципальных услуг), то пользователь может создать себе любую личность, поскольку свобода самоопределения в цифровой реальности доведена до абсолюта, но в то же самое время и до абсурда. Человек может создать себе новую выдуманную личность — независимо от реального пола, возраста, национальности, места жительства и других характеристик, стать копией известного человека (политика, актера, музыканта и т.д.), персонажем игры, фильма или мультфильма, а также любым животным или неодушевленным предметом. Для процесса коммуникации данная специфика интернет-пользователей также имеет последствия. Человек погружается в реальность, в которой нельзя определить, кто является настоящим, что из контента является истинным, какие из транслируемых смыслов и ценностей не являются деструктивными.

С одной стороны, возможность массовой самокоммуникации и абсолютной свободы самоидентификации в интернете делает виртуальное пространство привлекательным для пользователей, поскольку они убеждены, что в виртуальном пространстве отсутствует власть, нет контроля, есть возможность самовыражения. Однако весь массив информации необходимо структурировать и обрабатывать для того, чтобы пользователи могли ею пользоваться. Упорядочение информации, которая находится в интернете, происходит на основе работы множества алгоритмов, которые создают «социотехническую реальность» [Федорченко 2023].

Вся коммуникационная деятельность в интернете происходит на основе алгоритмов и интерфейсов (инструменты взаимодействия пользователя на цифровых площадках — посредники для передачи информации в различных форматах, которые создаются разработчиками цифровых платформ). Современные алгоритмы в интернете, которые упорядочивают цифровую среду, перестали быть нейтральными, поскольку перешли от принципа поиска к принципу рекомендации [Zuboff 2019; Gran et al. 2021]. А потому, с другой стороны, интернет-пространство не является свободным в полной мере. Современное пространство цифровых коммуникаций, контролируемое и управляемое на основе алгоритмов, меняет характер влияния на человека и социальные группы,

привнося новое в функционирование государства и общества. «Одно из таких новшеств — способность системы власти эффективно управлять социальным и политическим выбором человека, сохраняя у него иллюзию свободы и не применяя при этом систематически массового физического насилия или его угрозы» [Пугачев 2018, 234].

Однако для того, чтобы уметь собирать, анализировать, использовать огромные массивы информации (большие данные), которые сформировались в интернете, необходимы следующие компоненты: хакерские и алгоритмические навыки; знание математики и статистики; профессиональный опыт; вычислительные мощности, которые позволяют оперативно обрабатывать информацию (в идеале необходимо иметь избыточные мощности для того, чтобы при нарастании объемов информации были необходимые ресурсы для ее обработки в реальном времени); инфраструктура безопасности данных; хранилища данных. Только при наличии всех этих элементов у субъекта, работающего с информацией, может быть возможность извлекать из нее смыслы и создавать цифровые продукты, которые будут пользоваться спросом. Не все государства имеют доступ к компонентам работы с большими объемами информации. Новейшими цифровыми технологиями владеют наиболее развитые страны, транснациональные корпорации, а также крупнейшие глобальные цифровые платформы, которые являются основными субъектами управления интернет-пространством. Упорядочение виртуального пространства коммуникации, в том числе политической, с помощью алгоритмов и интерфейсов ведется именно этими субъектами. В результате такой асимметрии менее технологически развитые страны утрачивают субъектность в процессах интернет-коммуникации — «государство теряет монопольный контроль над производством и распространением информации» [Volodenkov et al. 2022, 354].

Возможность формировать собственный контент в виртуальном коммуникационном пространстве, контролировать информацию о гражданах и защищать конфиденциальные сведения о них от внешних акторов, управлять ценностно-смысловыми нарративами в интернете, собирать, обрабатывать, хранить и применять большие данные — все это является важнейшими компонентами обеспечения цифрового суверенитета современного государства. Информация, каналы ее распространения, кодирование и декодирование сообщений, управление ценностями и смыслами — контроль над этими элементами коммуникационных процессов, в том числе в цифровом пространстве, является необходимым условием сохранения, легитимации и осуществления политической власти.

Алгоритмы в цифровом пространстве: управление смыслами

Основной принцип машинного обучения и работы алгоритмов состоит в идее, что можно вычислить с помощью математических методов связь между любой комбинацией входных и выходных данных. Чем больше сведений получает алгоритм, тем больше причинно-следственных связей он может сгенерировать. Процессы прогнозирования результатов и их точность зависят от объема данных. Цифровые платформы являются источником информации о пользователях, которые при анализе и обработке превращаются в знания, то есть информация о причинно-следственных связях событий, что позволяет формировать нематериальную стоимость на основе манипуляции символами, ощущениями, смыслами [Срничек 2020].

Цифровое пространство позволяет по-новому использовать основные источники социальной власти — «идеологический, экономический, военный и политический» [Манн 2014, 17], поскольку алгоритмические принципы управления информацией при определенной настройке продвигают определенные ценностно-смысловые конструкторы и занижают возможность транслировать определенные идеи (что отражает идеологический источник); цифровые гиганты

используют информацию о пользователях для того, чтобы манипулировать их поведением и продвигать свои товары и услуги (экономический источник) [Zuboff 2019; Срничек 2020]; в современных условиях военные используют различные источники информации, в том числе из интернета, для выстраивания тактических планов, а также применения когнитивно-психологических технологий борьбы с противником (военный ресурс); формирование политической повестки в интернете осуществляется цифровыми корпорациями, которые продвигают определенный контент в социальных сетях, транслируют его с помощью цифровых медиа, а потому информация проходит определенный фильтр, по сути, цензурируется в интересах владельцев платформ или тех, кто поддерживает их административно или финансово (такая ситуация позволяет эффективно использовать политический источник власти в виртуальной среде) [Кастельс 2017; Артамонова 2020; Федорченко 2023].

Алгоритмы управляют процессами коммуникации на различных онлайн-площадках. Алгоритмические механизмы упорядочивания цифрового пространства изначально были инструментом для управления информацией на различных интернет-платформах. Интерфейсы, которые разрабатываются для того, чтобы пользователи могли взаимодействовать друг с другом в цифровой среде, также позволяют осуществлять процессы упорядочивания информации, поскольку задают рамки коммуникационного поведения (дают размещать определенные форматы информации, ограничивают объемы и т.д.). Владельцы и разработчики алгоритмов и интерфейсов становятся субъектами управления коммуникации в онлайн-пространстве [Федорченко 2023]. Однако развитие машинного обучения, совершенствование алгоритмов, интенсивный поиск способов обучения различных моделей искусственного интеллекта (в том числе онлайн-помощников, ChatGPT и т.д.) привели к тому, что пользователь взаимодействует со всеми этими цифровыми инструментами, как с живым человеком [Adamopoulou, Moussiades 2020], а сами инструменты стали управлять сознанием пользователя, то есть превратились в субъект коммуникации.

Кроме того, алгоритмы способствуют формированию так называемых эхо-камер. Собирая большие данные о пользователях, алгоритмы могут определять психотип человека, его предпочтения, подсознательные процессы его психики, желания и склонности, что позволяет формировать персонализированный контент для подкрепления его субъективных убеждений. Такие процессы управления информацией в сетевом пространстве не позволяют пользователям узнавать об альтернативных точках зрения [Beznosov, Golikov 2022; Harel et al. 2020]. Данные технологии позволяют атомизировать общество, разобщать граждан, что ограничивает возможности консолидации и социального консенсуса. Кроме того, такие механизмы управления сознанием человека дают возможность внедрять любые ценности и смыслы. В таком случае подобные алгоритмы, которые упорядочивают коммуникацию в интернете, становятся не только угрозой для информационного пространства государств, но и механизмом дестабилизации социально-политической ситуации. Ведение когнитивно-психологических операций становится одним из важнейших инструментов для нейтрализации политических противников.

По-новому в современных реалиях выглядит идея Э. Бернейса о том, что такое «инженерия согласия». Он рассматривал технологии массовой коммуникации как основу достижения политического лидерства и достижения политических целей на основе различных вербальных способов убеждения [Bernays 1947]. Технологии больших данных, на основе которых можно составить полный психологический портрет каждого пользователя, открывают новые возможности для тех, кто управляет информационным пространством: они имеют представление о том, кого они склоняют на свою сторону. Использование методов «инженерии согласия» в цифровом пространстве с учетом формирования эхо-камер дает возможность субъектам управления коммуникацией влиять на сознание людей для достижения своих целей.

Кроме того, важной составляющей работы цифровых платформ политической коммуникации является не только сам сайт, через который осуществляется взаимодействие между политическим актором и гражданами. Для того, чтобы обеспечить работу такой важной для управления обществом системы, необходимо создать эффективную архитектуру управления информационными потоками: вычислительные мощности с запасом избыточной мощности и запасом прочности на случай критических перегрузок; система защиты информации и конфиденциальности данных; приложения, через которые осуществляется взаимодействие; различные форматы визуализации; хранилища данных для анализа и др. Такие площадки, как правило, создаются частными лицами (в том числе за рубежом), государство не может контролировать данный процесс, а также нести ответственность за сохранность данной инфраструктуры и ее функционирование, что может привести к утрате субъектности в вопросах накопления, хранения, обработки, использования и обеспечения безопасности информации о гражданах [Collington 2022]. Кроме того, в таком случае государство становится зависимым от частных лиц и в ситуациях, когда происходят сбои, хакерские атаки, перегрузка инфраструктуры, обеспечивающей работу и безопасность цифровых платформ политической коммуникации, поскольку именно частные лица будут восстанавливать нормальную работу этих платформ и осуществлять контроль за информационными потоками и управление ими.

Наличие технологий цифровых коммуникаций, собственных онлайн-ресурсов и алгоритмов управления коммуникацией является важнейшим условием цифрового суверенитета современного государства. Цифровой суверенитет означает, что государство имеет возможность контролировать онлайн-пространство коммуникации, исключать из него деструктивные идеи и смыслы, а также транслировать ценности, интерпретировать информацию, что позволяет вести самостоятельную информационную политику. В современных условиях информационно-когнитивного противостояния это является важнейшим условием сохранения ценностей государства, возможности быть субъектом конструирования смыслов, а также защиты культурного суверенитета как «совокупности социально-культурных факторов, позволяющих народу и государству формировать свою идентичность, избегать социально-психологической и культурной зависимости от внешнего влияния, быть защищенными от деструктивного идеологического и информационного воздействия, сохранять историческую память, придерживаться традиционных российских духовно-нравственных ценностей»³.

Государство и общество в новом цифровом пространстве: проблемы субъектности

Одним из важнейших вызовов, с которым может столкнуться современное государство в связи с развитием цифровых технологий коммуникации, — это сохранение своей субъектности, то есть способности управлять обществом, контролировать и направлять процессы коммуникации и дискурсивных практик, кодирования и декодирования информации, формировать общественное сознание, что определяет возможность быть субъектом и источником власти [Кастельс 2017]. Утрата фактической способности быть субъектом управления на основе механизмов коммуникации в цифровом пространстве для государства и его институтов означает, что оно вынуждено подчиниться иным заинтересованным акторам, которые будут выстраивать новые модели воздействия на общество на основе каких-либо информационных технологий для формирования, трансляции ценностей и управления социально-политическим дискурсом, смыслами, для внедрения различных, в том числе деструктивных, идей.

«Алгоритмы неизбежно моделируются на основе представлений о социальном мире и с учетом результатов, а на результаты влияют коммерческие или другие интересы и повестки

³ Указ Президента РФ от 25 января 2023 г. № 35 «О внесении изменений в Основы государственной культурной политики, утвержденные Указом Президента Российской Федерации от 24 декабря 2014 г. № 808» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406130451/> (дата обращения: 01.09.2023).

дня. Помимо того, что алгоритмы создаются в социальном контексте, с ними живут, они являются неотъемлемой частью этого социального мира; они вплетены в практику и результаты» [Beer 2017, 4]. Современная система управления социально-политическими процессами модернизируется на основе внедрения различных инструментов нейротехнологий (цифровых алгоритмов, помогающих ускорить работу и принятие решений) [Косоруков 2023]. Эти технологии направлены на то, чтобы субъект принял обоснованное решение, которое будет базироваться на статистической информации, а также на широком круге знаний. Эти помощники, основанные на технологиях машинного обучения, могут использоваться и в процессах политической коммуникации в цифровом пространстве.

Алгоритмы являются результатом работы человека, а потому работают на основе тех принципов, которые в них заложили разработчики, а также заказчики. В таком случае человек, принимающий решение (в том числе политическое), который полагается на непредвзятость алгоритма, может оказаться в ситуации, когда алгоритм начинает им управлять. Ни государственный служащий, ни гражданин, ни политический актор, ни общество не знают критерии работы этих алгоритмов. Хотя для установки программного обеспечения в сфере государственных услуг заказчиком выступают институты власти разного уровня, а в процессах политической коммуникации чаще всего используются уже готовые цифровые платформы, разработчиками алгоритмов являются люди со своими субъективными характеристиками и убеждениями. Принятое чиновником или субъектом политической деятельности решение с опорой на рекомендации алгоритмов может быть в таком случае результатом воздействия на его когнитивное восприятие, а потому государственный служащий, институт власти, политический актор утрачивают субъектность в процессах управления.

Коммуникация в цифровом пространстве меняет структуру управления дискурсом на основе кодирования и декодирования информации. Политическая коммуникация с помощью традиционных СМИ осуществлялась на основе вертикальных моделей, при которых субъект власти или заинтересованное во власти лицо, имеющее ресурсы для управления и контроля над потоками информации, могли формировать политические и культурные смыслы, то есть осуществлять кодирование и декодирование сообщений для общественного сознания.

В системе современных политических коммуникаций появляются новые субъекты. Обучение алгоритмов распознаванию естественного языка осуществляется на основе технологий Nature Language Processing (NLP). На этом этапе процессом кодирования и декодирования слов и значений во многом занимается разработчик (который также учитывает пожелания заказчика алгоритма). Хотя он использует математические методы, но в случае многозначности понятия он может указывать приоритетную интерпретацию, а также варианты интерпретации в том или ином случае, что делает разработчика субъектом управления дискурсом. Обученный алгоритм может анализировать тексты и генерировать их, предлагает пользователям информацию на основе их предпочтений. В таком случае алгоритм как инструмент коммуникации в цифровом пространстве приобретает черты субъекта коммуникации и формирования дискурса.

Кроме того, сами пользователи также становятся в определенных ситуациях субъектами кодирования и декодирования информации: они получают уже определенным образом закодированную алгоритмами информацию. Но дальнейший процесс их массовой самокоммуникации, в ходе которой они обмениваются своим мнением, может порождать новые смыслы, что также создает новые политические и культурные коды [Кастельс 2017].

Возможность осуществлять кодирование и декодирование информации в политической сфере сохраняют институты власти, а также политические акторы, которые заинтересованы в управлении общественным и индивидуальным сознанием. Они предлагают также интерпретацию

и смыслы поступающей информации для того, чтобы направлять поведение граждан и управлять обществом. Однако они перестают быть главными субъектами, которые контролируют и осуществляют данный процесс, поскольку институты власти и иные политические акторы взаимодействуют с гражданами на цифровых площадках, где применены алгоритмы кодирования и декодирования информации, разработанные по заказу создателями цифровых платформ. Сложность процессам управления дискурсом и коммуникацией создает ситуация существования множества алгоритмов, результат работы которых спрогнозировать становится все более затруднительно. Это также способствует усилению рисков утраты субъектности институтов власти и государства в процессах социально-политического управления в условиях отсутствия цифрового суверенитета.

Алгоритмы больших данных, применяемые в процессах политической коммуникации для получения сведений о каждом пользователе, позволяют персонифицировать контент так, чтобы пользователь доверял транслируемой ему информации. Ж. Делез считал, что коммуникация не может быть без доверия. «Когда вам что-либо сообщают, вам говорят, во что вы должны верить»⁴. Будущее поведение индивида, которому транслируется информация, по мнению Делеза, должно выглядеть так, что он доверяет ей, хотя на самом деле этого может и не быть. Поэтому информация — это система контроля. Для Делеза формируемое информационное общество — это общество контроля⁵.

Упорядочивание цифрового пространства различными алгоритмами и интерфейсами не оставляет места для творческого мышления человека [Федорченко 2023]. Машинное обучение работает на основе статистических данных и предлагает наиболее оптимальное решение. Кроме того, государство и общество утрачивают возможность быть агентами социализации. Вопрос субъектности в цифровом пространстве коммуникации является важнейшим при определении того, кто формирует информационное пространство и дискурс и управляет ими в цифровой среде, поскольку это является важным ресурсом власти [Артамонова 2020].

Утрата субъектности государства и его институтов в процессах политической коммуникации становится фактором того, что появляются новые субъекты формирования ценностей и интерпретации содержания информации, что может полностью изменить политические и культурные коды, на основе которых происходит дешифровка информации гражданами. «Расширяются масштабы использования специальными службами отдельных государств средств оказания информационно-психологического воздействия, направленного на дестабилизацию внутривнутриполитической и социальной ситуации в различных регионах мира и приводящего к подрыву суверенитета и нарушению территориальной целостности других государств»⁶. Обеспечение безопасности, в том числе информационной, государства и защита ценностно-смыслового пространства невозможны без сохранения его субъектности в процессах коммуникации и достижения цифрового суверенитета.

Развитие современных цифровых технологий способствует также формированию тоталитарного общества нового типа, поскольку в интернете активно применяются манипулятивные технологии для управления индивидуальным и массовым поведением, а концентрация экономических ресурсов на Западе и глобализация способствовали тому, чтобы научно-информационный потенциал мог быть применен для установления контроля со стороны этих государств [Пугачев 2018, 237]. «Следящий капитализм» [Zuboff 2019], «общество контроля» Ж. Делеза и «демототалитаризм» (общество, в котором сохраняются формальные элементы демократии, но в сочетании с тоталитаризмом нового типа) [Пугачев 2022, 13] отражают один

⁴ Жиль Делёз. «Искусство и контролируемое общество» // Youtube [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=zb8jXUAuAx4> (дата обращения: 01.09.2023).

⁵ Там же.

⁶ Указ Президента Российской Федерации от 05.12.2016 № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации» // Официальное опубликование правовых актов [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201612060002?index=1> (дата обращения: 01.09.2023).

и тот же процесс — установление контроля над субъективными восприятиями, ощущениями, мыслями и переживаниями каждого индивида для управления его поведением во всех сферах жизни общества. Но этот новый тип социального контроля осуществляется не политической элитой (хотя может происходить по ее заказу), а «цифровой элитой», то есть владельцами интернет-платформ, заказчиками и разработчиками алгоритмов, редакторами и модераторами сайтов.

Субъекты политической коммуникации, которые предлагают такую интерпретацию информации, которая противоречит правилам цифровых платформ, могут столкнуться с тем, что алгоритмы не пропускают данные сообщения, ставят пометки о недостоверности информации. В особых случаях модераторы цифровых платформ могут исключать таких акторов из пространства коммуникации, лишая их субъектности. Так, например, происходило с еще действующим Президентом США Д. Трампом в 2021 г. после событий 6 января⁷; с каналами Совета Федерации РФ на платформе YouTube⁸ и американского военного эксперта Скотта Риттера⁹; страницей МИД РФ в социальной сети Twitter¹⁰; а пользователям, которые находились на территории РФ, на платформе TikTok стало невозможно размещать контент после начала СВО¹¹.

Такие условия управления коммуникационными процессами позволяют говорить о том, что в современном цифровом пространстве сформировались неинституциональные формы власти. Правила пользования ресурсами и платформами написаны их разработчиками и владельцами, которые осуществляют законодательную власть в интернете, хотя их никто не выбирал, но пользователи должны подчиняться тем, кого они даже не знают, чтобы не быть исключенными из коммуникационного пространства. Контроль над соблюдением правил (по сути исполнительная власть) и наказание за их нарушение (судебная власть) без права обжалования происходят со стороны модераторов, которые являются сотрудниками цифровых корпораций, а потому не отделены от «законодательной» власти в цифровом пространстве. Интернет и его ресурсы, управляемые цифровыми элитами, по форме выглядят свободными, но по сути это новая форма тоталитарного пространства, в котором каждый пользователь (даже если это представитель органа государственной власти или институт государственной власти) должен подчиняться написанным правилам. В случае их нарушения (или каких-либо событий, которые интерпретируются «цифровыми элитами» как нарушение) пользователь изолируется от других пользователей, то есть удаляется из цифрового коммуникационного пространства (или его части).

Заключение

Современное цифровое пространство коммуникации является источником данных о каждом пользователе. Совершенствование механизмов алгоритмического управления коммуникацией в интернете является вызовом для государства и общества. Государство перестает быть главным субъектом кодирования и декодирования информации, а само вынуждено подчиняться правилам коммуникации различных акторов, действующих в цифровом пространстве. В статье определено, что институты власти и государство, осуществляя процессы политической коммуникации в цифровом пространстве, находятся в ситуации, когда подчиняются тем культурным и политическим кодам, которые заданы разработчиками платформ с помощью обученных алгоритмов.

⁷ Трампа заблокировали в социальных сетях. Законно ли это // РБК [Электронный ресурс]. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/11/01/2021/5ffc13cb9a794777cf0cbb13 (дата обращения: 20.09.2023).

⁸ «Беспрецедентный акт цензуры и грубая попытка ограничения информационной работы государственного органа РФ» // ixbt [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ixbt.com/news/2022/10/19/besprecedentnyj-akt-cenzury-i-grubaja-popytka-ogranichenija-informacionnoj-raboty-gosudarstvennogo-organa-rf.html> (дата обращения: 20.09.2023).

⁹ YouTube удалил канал американского военного эксперта Скотта Риттера // РИА Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20230811/ritter-1889617332.html> (дата обращения: 20.09.2023).

¹⁰ Twitter* заблокировал аккаунт МИД России на английском языке // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/62f273f09a794762c2863fef> (дата обращения: 20.09.2023). Примечание: *Работа социальной сети Twitter заблокирована в РФ по требованию Генеральной Прокуратуры РФ.

¹¹ Tik Tok опроверг данные о планах снять ограничения для России // РБК [Электронный ресурс]. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/14/07/2022/62cfdbb69a7947ec59359408 (дата обращения: 20.09.2023).

Государству, обществу и индивиду необходимо сохранить субъектность в процессе взаимодействия в Сети. Алгоритмы, разработанные по заказу «цифровой элиты», из инструмента упорядочивания превращаются в субъект коммуникации для простого пользователя. А сама «цифровая элита» может применять манипулятивный потенциал обученных программ в своих интересах. В таком случае институты власти утрачивают возможность сохранения ценностей и трансляции смыслов и идей, что в конечном результате может привести к тому, что реальной властью будут обладать не государство и его органы, а также избранные представители власти, а неизвестные обществу лица (в том числе находящиеся за рубежом) со своими интересами, которые имеют возможность создавать и управлять алгоритмами, структурирующими и направляющими процессы коммуникации. Общество может не заметить того, как будет сформирован режим цифрового тоталитаризма, при котором индивидуальное и массовое сознание окажется под властью этих лиц, формирующих мышление людей и управляющих их поведением.

Управление коммуникацией, контроль над каналами передачи информации и возможность влиять на дискурс всегда являлись важным ресурсом власти. Но интенсивное совершенствование цифровых технологий коммуникации дает возможность не только институтам власти, но и «цифровой элите» формировать сознание и мировоззрение граждан, что в дальнейшем может отразиться на процессах общественного развития, а также предопределить его путь. Обеспечение цифрового суверенитета, который включает в себя не только разработанные внутри государства цифровые платформы, но и всю инфраструктуру и архитектуру, обеспечивающую деятельность в цифровом пространстве, является ключевым условием сохранения субъектности государства в процессах управления обществом, сохранения ценностно-смыслового пространства, защиты информации и противостояния информационно-когнитивным операциям.

Список литературы:

- Артамонова Ю.Д. Политическая коммуникация в современном мире: базовые модели. М.: Издательство Московского университета, 2020.
- Ван Дейк Т.А. Дискурс и власть: Репрезентация доминирования в языке и коммуникации М.: УРСС: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2015.
- Кастельс М. Власть коммуникации. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017.
- Косоруков А.А. Нейроинтерфейсы в государственном управлении: возможности и ограничения // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 155–173. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-155-173](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-155-173)
- Манн М. Власть в XXI столетии: беседы с Джоном А. Холлом. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014.
- Пугачев В.П. Управление свободой. М.: ЛЕНАНД, 2018.
- Пугачев В.П. Глобалистский тоталитаризм: Социальные мутации цифрового капитализма: формирование человека и манипулятивные технологии управления. М.: ЛЕНАНД, 2022.
- Срничек Н. Капитализм платформ. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020.
- Федорченко С.Н. Власть алгоритма: технологии легитимации политических режимов в условиях цифровизации. М.: Проспект, 2023.
- Adamopoulou E., Moussiades L. Chatbots: History, Technology, and Applications // Machine Learning with Applications. 2020. Vol. 2. DOI: [10.1016/j.mlwa.2020.100006](https://doi.org/10.1016/j.mlwa.2020.100006)
- Beer D. The Social Power of Algorithms // Information, Communication & Society. 2017. Vol. 20. Is. 1. P. 1–13.

DOI: [10.1080/1369118X.2016.1216147](https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1216147)

Bernays E. The Engineering of Consent // *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 1947. Vol. 250. Is. 1. P. 113–120.

Beznosov M.A., Golikov A.S. Digital Echo Chambers as Phenomenon of Political Space // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология*. 2022. Т. 24. № 3. С. 499–516. DOI: [10.22363/2313-1438-2022-24-3-499-516](https://doi.org/10.22363/2313-1438-2022-24-3-499-516)

Collington R. Disrupting the Welfare State? Digitalisation and Retrenchment of Public Sector Capacity // *New Political Economy*. 2022. Vol. 27. Is. 2. P. 312–328. DOI: [10.1080/13563467.2021.1952559](https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1952559)

Gran A.-B., Booth P., Bucher T. To Be or Not To Be Algorithm Aware: A Question of New Digital Divide? // *Information, Communication & Society*. 2021. Vol. 24. Is. 12. P. 1779–1796. DOI: [10.1080/1369118X.2020.1736124](https://doi.org/10.1080/1369118X.2020.1736124)

Harel T.O., Jameson J.K., Maoz I. The Normalization of Hatred: Identity, Affective Polarization, and Dehumanization on Facebook¹² in the Context of Intractable Political Conflict // *Social Media + Society*. 2020. Vol. 6. Is. 2. DOI: [10.1177/2056305120913983](https://doi.org/10.1177/2056305120913983)

Volodenkov S.V., Fedorchenko S.N., Artamonova Yu.D. Contemporary State in the Context of Digital Technological Transformations: Political Opportunities, Risks, and Challenges // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология*. 2022. Т. 24. № 3. С. 351–366. DOI: [10.22363/2313-1438-2022-24-3-351-366](https://doi.org/10.22363/2313-1438-2022-24-3-351-366)

Zuboff S. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: Public Affairs, 2019.

References:

Adamopoulou E., Moussiades L. (2020) Chatbots: History, Technology, and Applications. *Machine Learning with Applications*. Vol. 2. DOI: [10.1016/j.mlwa.2020.100006](https://doi.org/10.1016/j.mlwa.2020.100006)

Artamonova Yu.D. (2020) *Politicheskaya kommunikatsiya v sovremennom mire: bazovyye modeli* [Political communication in the modern world: Basic models]. Moscow: Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta.

Beer D. (2017) The Social Power of Algorithms. *Information, Communication & Society*. Vol. 20. Is. 1. P. 1–13. DOI: [10.1080/1369118X.2016.1216147](https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1216147)

Bernays E. (1947) The Engineering of Consent. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Vol. 250. Is. 1. P. 113–120.

Beznosov M.A., Golikov A.S. (2022) Digital Echo Chambers as Phenomenon of Political Space. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Politologiya*. Vol. 24. No. 3. P. 499–516. DOI: [10.22363/2313-1438-2022-24-3-499-516](https://doi.org/10.22363/2313-1438-2022-24-3-499-516)

Castells M. (2017) *Communication Power*. Moscow: Izd.dom Vysshey shkoly ekonomiki.

Collington R. (2022) Disrupting the Welfare State? Digitalisation and Retrenchment of Public Sector Capacity. *New Political Economy*. Vol. 27. Is. 2. P. 312–328. DOI: [10.1080/13563467.2021.1952559](https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1952559)

Fedorchenko S.N. (2023) *Vlast' algoritma: tekhnologii legitimatsii politicheskikh rezhimov v usloviyakh tsifrovizatsii* [The power of the algorithm: Technologies of legitimization of political regimes in the conditions of digitalization]. Moscow: Prospekt.

Gran A.-B., Booth P., Bucher T. (2021) To Be or Not To Be Algorithm Aware: A Question of New Digital Divide? *Information, Communication & Society*. Vol. 24. Is. 12. P. 1779–1796. DOI: [10.1080/1369118X.2020.1736124](https://doi.org/10.1080/1369118X.2020.1736124)

¹² Meta Platforms Inc. (владелец Facebook и Instagram) — организация признана экстремистской, ее деятельность запрещена на территории России.

Harel T.O., Jameson J.K., Maoz I. (2020) The Normalization of Hatred: Identity, Affective Polarization, and Dehumanization on Facebook in the Context of Intractable Political Conflict. *Social Media+ Society*. Vol. 6. Is. 2. DOI: [10.1177/2056305120913983](https://doi.org/10.1177/2056305120913983)

Kosorukov A.A. (2023) Neurointerfaces in Public Administration: Opportunities and Limitations. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 97. P. 155–173. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-155-173](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-155-173)

Mann M. (2014) *Power in the 21st Century. Conversations with John A. Hall*. Moscow: Izd.dom Vysshey shkoly ekonomiki.

Pugachev V.P. (2018) *Upravleniye svobodoy* [Freedom management]. Moscow: LENAND.

Pugachev V.P. (2022) *Globalistskiy totalitarizm: Sotsial'nyye mutatsii tsifrovogo kapitalizma: formirovaniye cheloveka i manipulyativnyye tekhnologii upravleniya* [Globalist totalitarianism: Social mutations of digital capitalism: Human formation and manipulative management technologies]. Moscow: LENAND.

Srnicek N. (2020) *Platform Capitalism*. Moscow: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki.

Van Dijk T.A. (2015) *Discourse and Power*. Moscow: URSS: Knizhnyy dom "LIBROKOM".

Volodenkov S.V., Fedorchenko S.N., Artamonova Yu.D. (2022) Contemporary State in the Context of Digital Technological Transformations: Political Opportunities, Risks, and Challenges. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Politologiya*. Vol. 24. No. 3. P. 351–366. DOI: [10.22363/2313-1438-2022-24-3-351-366](https://doi.org/10.22363/2313-1438-2022-24-3-351-366)

Zuboff S. (2019) *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: Public Affairs.

Дата поступления/Received: 25.09.2023

Региональная экономика
Regional economy

УДК 338.2

DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-159-169

Эффекты внедрения интеллектуальных транспортных систем в регионах России¹

Сырцова Екатерина Александровна

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [6328-2892](#), ORCID: [0000-0002-6000-8851](#), ekoryakova@sfu-kras.ru

Сибирский федеральный университет, Красноярск, РФ.

Аннотация

Цифровизация является одним из приоритетов развития экономики России. В транспортной отрасли она связана с внедрением интеллектуальных транспортных систем (ИТС), которое осуществляется в рамках национального проекта «Безопасные качественные дороги». Стратегической целью применения интеллектуальных транспортных систем является улучшение качества жизни населения за счет повышения безопасности дорожного движения, сокращения времени ожидания и задержек транспорта, снижения расхода топлива и выбросов загрязняющих веществ. Цель исследования — проанализировать отражение указанных целей применения интеллектуальных транспортных систем в действующих нормативно-правовых документах и оценить промежуточные результаты проекта по внедрению ИТС в регионах России. Показано, что в программных документах и текущих отчетах регионов предпочтение отдается количественным, а не качественным результатам проекта. В исследованиях, посвященных оценке эффектов от внедрения ИТС, как правило, оценивают отдельные ее элементы и используют различные методы анализа, наиболее распространенный и простой из которых — сравнение изучаемых показателей до и после начала использования интеллектуальных транспортных систем. В статье показана возможность реализации этого подхода для показателей безопасности дорожного движения с использованием данных официальной статистики. Показано также, что наименьшее внимание уделено цели снижения негативного воздействия транспорта на окружающую среду, в то время как это очень актуально для большинства крупных российских городов.

Ключевые слова

Интеллектуальная транспортная система, цифровизация, целевые показатели, эффекты, безопасность дорожного движения, снижение выбросов загрязняющих веществ.

Для цитирования

Сырцова Е.А. Эффекты внедрения интеллектуальных транспортных систем в регионах России // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 159–169. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-159-169

Effects of Intelligent Transport Systems Deployment in Russian Regions²

Ekaterina A. Syrtsova

PhD, ORCID: [0000-0002-6000-8851](#), ekoryakova@sfu-kras.ru

Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia.

Abstract

Digitalisation is one of the Russia's economic development priorities. In the transport sector, digitalisation means introducing intelligent transport systems (ITS) which is part of the national project «Safe Quality Roads». Improving the quality of life of the population by increasing road safety, reducing waiting times and transport delays, reducing fuel consumption and pollutant emissions are the strategic goals of ITS. The aim of the study is to analyse the reflection of these goals of intelligent transport systems in the current regulatory and legal documents and to assess the preliminary results of the ITS implementation project in the Russian regions. It is shown that programme documents and current reports of the regions give preference to quantitative rather than qualitative results of the project. Studies of ITS effects evaluate its individual elements and use various methods of analysis. The most common and simple method is the comparison of the studied indicators before and after the start of the use of intelligent transport systems. The article shows the possibility of implementing this approach for road safety indicators using official statistics data. It is also shown that the least attention is paid to the goal of reducing the negative impact of transport on the environment, while it is very relevant for most large Russian cities.

¹ Исследование выполнено в рамках реализации проекта № 2022030908431 «Разработка методики оценки эффективности реализации стратегических направлений цифровой трансформации ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления субъектов Российской Федерации (на примере Красноярского края)», поддержанного Красноярским краевым фондом поддержки научной и научно-технической деятельности в рамках регионального конкурса «Конкурс проектов прикладных научных исследований и инновационных разработок в интересах развития Красноярского края» по приоритетным темам, представленным органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края.

² The study was carried out as part of the implementation of the project No. 2022030908431 "Development of methods for assessing effectiveness of realisation of strategic directions of digital transformation in key sectors of economy, social sphere and state administration of subjects of the Russian Federation (on example of the Krasnoyarsk region)" supported by the Krasnoyarsk Regional Fund for Support of Scientific and Scientific and Technical Activities in the Regional Competition "Projects of Applied Scientific Research and Innovative Development for the Development of the Krasnoyarsk Region" on priority topics, represented by the bodies of state power and local self-government of the Krasnoyarsk Region.

Keywords

Intelligent transport systems, digitalisation, target indicators, effects, road safety, emission reduction.

For citation

Syrtsova E.A. (2023) Effects of Intelligent Transport Systems Deployment in Russian Regions. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 159–169. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-159-169

Введение

Развитие крупных городов неизбежно связано с проблемами управления транспортными потоками. Быстрый рост автомобилизации, застройка новых микрорайонов, развитие дорожной сети и общественного транспорта требуют согласованной и эффективной организации перевозок. Один из наиболее актуальных подходов к решению данной задачи — внедрение интеллектуальных транспортных систем. Интеллектуальная транспортная система (ИТС) — система, интегрирующая современные информационные, коммуникационные и телематические технологии, технологии управления и предназначенная для автоматизированного поиска и принятия к реализации максимально эффективных сценариев управления транспортно-дорожным комплексом региона, конкретным транспортным средством или группой транспортных средств с целью обеспечения заданной мобильности населения, максимизации показателей использования дорожной сети, повышения безопасности и эффективности транспортного процесса, комфортности для водителей и пользователей транспорта³. В более узком понимании интеллектуальные транспортные системы — это оборудование, которым оснащаются городские и региональные дороги (светофоры, камеры наблюдения, информационные табло, «умные остановки», АПВГК, метеостанции), и программное обеспечение, которое объединяет это оборудование в единую систему, позволяя ей управлять⁴.

Внедрение элементов интеллектуальных транспортных систем в ряде стран началось в 1960–1970 гг., и на сегодняшний день лидерами в этом направлении считаются Южная Корея, Япония, Сингапур и США, также ИТС активно развиваются в Китае, Великобритании, Франции, Финляндии и Германии [Егоров и др. 2022]. В России лидером является Москва, где ИТС начали применять с 2011 года.

В настоящее время в России внедрение интеллектуальных транспортных систем осуществляется в рамках национального проекта «Безопасные качественные дороги». Мероприятие направлено на городские агломерации с численностью населения более 300 тыс. человек. В 2020 году участниками проекта стали города из 22 субъектов федерации, в 2021 — из 25, в 2022 — уже из 42. Разработана также Концепция создания и функционирования национальной сети ИТС⁵, предполагающая создание единой федеральной цифровой платформы, связывающей ИТС отдельных регионов и автомобильных дорог федерального значения. Распространенной проблемой при проектировании региональных ИТС в России является наличие отдельных систем, модулей и оборудования от разных поставщиков, что затрудняет их включение в единую систему. Кроме того, общей проблемой для процессов цифровизации является недостаток квалифицированных кадров и возникшие вследствие текущей геополитической ситуации трудности с импортом электроники [Гребенкина, Гребенкина 2022].

Ключевым вопросом при реализации крупных проектов является достижение поставленных целей и эффективность выполненных мероприятий. Целями применения интеллектуальных транспортных систем являются повышение безопасности дорожного движения, сокращение

³ Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 56294–2014 «Интеллектуальные транспортные системы. Требования к функциональной и физической архитектурам интеллектуальных транспортных систем» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71223504/> (дата обращения: 06.08.2023).

⁴ Национальный проект «Безопасные качественные дороги» // РОСАВТОДОР [Электронный ресурс]. URL: <https://rosavtodor.gov.ru/storage/app/media/uploaded-files/buklet2021.pdf> (дата обращения 06.08.2023).

⁵ Минтранс России утвердил разработанную РОСДОРНИИ Концепцию национальной сети ИТС // ФАУ «РОСДОРНИИ» [Электронный ресурс]. URL: <https://rosdornii.ru/press-center/news/novosti/mintrans-rossii-utverdil-razrabotannuyu-rosdornii-kontseptsiyu-natsionalnoy-seti-its/> (дата обращения: 08.08.2023).

времени ожидания и задержек транспорта, снижение расхода топлива и выбросов загрязняющих веществ и в конечном счете улучшение качества жизни населения. Цель данного исследования — проанализировать отражение указанных целей применения интеллектуальных транспортных систем в действующих нормативно-правовых документах и оценить промежуточные результаты проекта по внедрению ИТС в регионах России.

Нормативно-правовое обеспечение достижения целей внедрения интеллектуальных транспортных систем в регионах России

Внедрение интеллектуальных транспортных систем осуществляется в рамках федерального проекта «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства» национального проекта «Безопасные качественные дороги». Основными документами, регламентирующими внедрение интеллектуальных транспортных систем в регионах России, являются Постановление Правительства № 1762 от 21.12.2019⁶, определяющее Правила предоставления и распределения межбюджетных трансфертов в целях внедрения ИТС (далее — Правила), и Методические рекомендации по разработке заявок субъектов РФ на получение иных межбюджетных трансфертов из федерального бюджета в целях внедрения ИТС, утвержденные Министерством транспорта 21.03.2022⁷ (далее — Методические рекомендации). Для получения финансирования из федерального бюджета региональные органы власти должны подготовить локальный проект по созданию (модернизации) интеллектуальных транспортных систем городской агломерации. Требования к локальным проектам, порядок предоставления межбюджетных трансфертов, критерии отбора проектов установлены Методическими рекомендациями. С 2022 года критерии отбора регионов для предоставления финансирования основаны на уровнях зрелости ИТС. К настоящему моменту прописаны характеристики нулевого, первого и второго уровней, в дальнейшем предусмотрены также уровни 3–5. Уровни зрелости определяются в зависимости от внедренных модулей ИТС, охвата дорожной сети техническими средствами сбора данных о дорожной ситуации, доли «умных светофоров». Согласно Методическим рекомендациям, эти же показатели должны быть отражены в Паспорте локального проекта в разделе 2 «Показатели локального проекта» по отношению к базовому году, то есть предполагается, что по ним оценивается эффективность реализуемых мероприятий по внедрению элементов ИТС в городских агломерациях.

Стоит отметить, что в марте 2020 года была утверждена другая методика — «Методика оценки и ранжирования локальных проектов в целях реализации мероприятия «Внедрение интеллектуальных транспортных систем»⁸, которая также определяла требования к локальным проектам внедрения ИТС. Согласно указанной Методике, раздел 2 Паспорта локального проекта

⁶ Постановление Правительства РФ от 21 декабря 2019 г. № 1762 «Об утверждении Правил предоставления и распределения иных межбюджетных трансфертов из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации в целях внедрения интеллектуальных транспортных систем, предусматривающих автоматизацию процессов управления дорожным движением в городских агломерациях, включающих города с населением свыше 300 тысяч человек, в рамках федерального проекта «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства» государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы» (с изменениями и дополнениями) // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/73331968/> (дата обращения: 10.08.2023).

⁷ Распоряжение Минтранса России от 21 марта 2022 г. № АК-74-р «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке заявок (включая локальные проекты по созданию и модернизации интеллектуальных транспортных систем) субъектов Российской Федерации на получение иных межбюджетных трансфертов из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации в целях реализации мероприятия «Внедрение интеллектуальных транспортных систем, предусматривающих автоматизацию процессов управления дорожным движением в городских агломерациях, включающих города с населением свыше 300 тысяч человек» в рамках федерального проекта «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства» государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы» // Министерство транспорта РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/2/11768> (дата обращения: 10.08.2023).

⁸ Методика оценки и ранжирования локальных проектов в целях реализации мероприятия «Внедрение интеллектуальных транспортных систем, предусматривающих автоматизацию процессов управления дорожным движением в городских агломерациях, включающих города с населением свыше 300 тысяч человек» в рамках федерального проекта «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства» национального проекта «Безопасные и качественные автомобильные дороги» // Министерство транспорта РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/10/11079?type=10> (дата обращения: 10.08.2023).

назывался «Цели и показатели локального проекта» и включал в себя следующие индикаторы: улучшение показателей эффективности дорожного движения (скорость, задержка, загруженность), обеспечение безопасности дорожного движения (количество дорожно-транспортных происшествий, число раненых и погибших в них), улучшение экологии (объем выбросов CO₂), повышение грузооборота, оптимизация пассажироперевозок (количество пассажиров), загруженность дорог. Часть показателей носили основной, а часть — справочный характер. Таким образом, в более поздних Методических рекомендациях Паспорт локального проекта внедрения ИТС лишился показателей, определяющих достижение стратегических целей проекта.

Что касается общей оценки проекта по внедрению интеллектуальных транспортных систем в регионах России, то, согласно Правилам, оценка эффективности предоставления трансфертов осуществляется путем сравнения планового и фактического значений количественных показателей, характеризующих достижение результата федерального проекта «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства». К таким результатам относятся достижение заданного количества городов и участков дорог, где внедрены ИТС, увеличение числа приборов видеофиксации и т.п.⁹ При этом в качестве целевых показателей в Паспорте федерального проекта указана только доля контрактов на осуществление дорожной деятельности, предусматривающих использование новых технологий и материалов и выполнение работ на принципах контракта жизненного цикла. Стоит отметить, что на более высоком уровне — уровне национального проекта «Безопасные качественные дороги» — целевые показатели повышения безопасности дорожного движения и удовлетворенности населения качеством транспортного обслуживания предусмотрены¹⁰. Кроме того, в качестве показателя эффективности предоставления межбюджетных трансфертов в рамках национального проекта «Безопасные качественные дороги» стало называться количество субъектов, достигших первого уровня зрелости ИТС¹¹.

Таким образом, можно сказать, что в действующих программных и нормативных документах предпочтение отдается количественным, а не качественным результатам проекта. Наименьшее внимание уделено снижению негативного воздействия транспорта на окружающую среду, в то время как это является одной из целей внедрения ИТС и очень актуально для большинства крупных российских городов.

Влияние интеллектуальных транспортных систем на повышение безопасности дорожного движения

Одна из основных целей внедрения интеллектуальных транспортных систем — повышение безопасности дорожного движения. Достижению этой цели способствуют все элементы ИТС: камеры фотовидеофиксации правонарушений и контроля скорости дисциплинируют участников дорожного движения, «умные светофоры», системы организации транспортных потоков разгружают аварийно опасные участки дорог, информационные табло предупреждают водителей об опасности и т.д. Как правило, в качестве показателей безопасности дорожного движения используют количество дорожно-транспортных происшествий (ДТП) и число раненых и погибших в них. Соответственно, эффект от внедрения ИТС должен заключаться в снижении аварийности и смертности от ДТП.

⁹ Паспорт федерального проекта «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства» // Министерство транспорта РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/8/9759?type> (дата обращения: 10.08.2023).

¹⁰ Паспорт национального проекта «Безопасные качественные дороги» // Безопасные качественные дороги [Электронный ресурс]. URL: <https://bkdrf.ru/documents> (дата обращения: 10.08.2023).

¹¹ Интеллектуальные транспортные системы: итоги 2022 года // Безопасные качественные дороги [Электронный ресурс]. URL: <https://bkdrf.ru/News/Read/intellektualnye-transportnye-sistemy-itogi-2022-goda> (дата обращения: 10.08.2023).

Влиянию интеллектуальных транспортных систем на безопасность дорожного движения посвящено большое количество работ: более 700 с 1996 года в базе Web of Science [Guido et al. 2023]. Стоит отметить, что поскольку интеллектуальная транспортная система включает в себя различные технологии и устройства, то обычно оценивается эффективность не внедрения ИТС в целом, а ее отдельных элементов. В исследовании, которое проводилось в Великобритании в 2000–2002 гг., сравнивались показатели аварийности в населенных пунктах с установленными системами автоматической фиксации нарушения правил дорожного движения и без них. Было выявлено, что в населенных пунктах с камерами фиксации нарушений число погибших или получивших тяжелые травмы в ДТП ниже на 31–67%. Применение знаков, информирующих водителей о дорожной обстановке, привело к снижению числа ДТП с травмами в Великобритании на 28%, всех типов ДТП в Швейцарии на 35 % и ДТП с материальным ущербом и травмами в Германии на 10–30 % [Oskarbski et al. 2017].

Большое число исследований посвящено эффекту от установки камер контроля скорости. Так, ученые рассмотрели 35 работ, посвященных влиянию камер контроля скорости на безопасность движения, и пришли к выводу, что снижение средней скорости движения на участках с камерами контроля скорости варьировалось от 1% до 15%, снижение доли транспортных средств, превышающих скорость, — от 14% до 65%. Благодаря снижению скорости общее количество аварий снижалось на 8–49%, а аварий со смертельным исходом и серьезными травмами — на 11–44% [Wilson et al. 2010]. Широкие диапазоны оценок эффекта от установки камер контроля скорости связаны как с неоднородными условиями проведения исследований, так и с использованием различных методов оценки. Наиболее простой подход — сравнение показателей аварийности до и после установки оборудования. Например, в Англии данные о дорожно-транспортных происшествиях собирались в течение двух лет до введения камер и двух лет после этого. Было установлено, что после внедрения камер общее количество аварий на дорогах без камер сократилось на 1%, а аварий со смертельным исходом или серьезными травмами — на 9%; на участках с камерами — на 19% и на 44% соответственно [Jones et al. 2008]. Кроме сравнительного метода, в разных исследованиях использовались регрессия к среднему, метод Байеса, анализ прерывистых временных рядов, в том числе с использованием модели ARIMA [Graham et al. 2019].

Для России также проводился ряд исследований. Авторским коллективом Института экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ по данным региональной статистики была выявлена обратная корреляционная связь между количеством камер, приходящихся на км дорожной сети, и числом погибших в ДТП на 100 тыс. человек населения. Для Московской области также исследовалась эффективность стационарных камер фотовидеофиксации методом «до/после». Было установлено значительное снижение аварийности на участках с камерами как по сравнению с этими же участками до установки камер, так и относительно средних показателей по Московской области¹². При этом, по данным Научного центра безопасности дорожного движения, в местах работы комплексов фотовидеофиксации (ФВФ) число ДТП с 2014 по 2020 г. увеличилось на 186,9%, а число погибших за тот же период — на 159%. Для более объективной оценки также был рассчитан относительный показатель — количество ДТП в зоне стационарных комплексов ФВФ на 100 стационарных комплексов ФВФ: в этом случае с 2017 г. наблюдается динамика ежегодного снижения¹³. Официальная методика оценки социально-экономического эффекта реализации мероприятий

¹² Исследование эффективности фотовидеофиксации в контексте безопасности дорожного движения и снижения числа дорожно-транспортных происшествий // Институт экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://itetps.hse.ru/mirror/pubs/share/542713741.pdf> (дата обращения: 10.08.2023).

¹³ Аналитический обзор «Состояние и тенденции безопасности дорожного движения в Российской Федерации в 2011–2020 годах» // МВД России [Электронный ресурс]. URL: <https://media.mvd.ru/files/embed/4480509> (дата обращения: 10.08.2023).

по организации дорожного движения (ОДД), разработанная ОАО «Научно-исследовательский институт автомобильного транспорта (НИИАТ)»¹⁴, содержит оценки влияния типовых мероприятий по ОДД на дорожно-транспортную аварийность. Указано, что влияние внедрения ИТС еще подлежит оценке, которая будет производиться путем сравнения статистики ДТП за расчетный период до и после проведения мероприятия по организации дорожного движения.

В рамках национального проекта «Безопасные качественные дороги» запланировано снижение числа погибших в ДТП за период 2017–2024 гг. с 13 до 4 человек на 100 тыс. человек населения. Несмотря на то, что смертность от ДТП в России стабильно снижается с 2011 года, эта цель считается амбициозной и недостижимой при текущих темпах снижения показателя. Соответственно, необходимы дополнительные мероприятия, направленные на повышение безопасности дорожного движения, в том числе развитие интеллектуальных транспортных систем. По отчету о реализации национального проекта, в 2021 году число погибших в ДТП составило 10,2 человека на 100 тыс. человек населения и снизилось на 21,6% по отношению к базовому 2017 году и на 7,5% по отношению к предыдущему году, что является самым высоким снижением с 2017 года.

Далее проведено сравнение показателей безопасности дорожного движения до и после начала программы по внедрению ИТС в регионах России. В качестве группы воздействия рассмотрены 22 региона, которые были отобраны для финансирования внедрения ИТС в 2020 году (группа ИТС), а в качестве контрольной группы — остальные регионы. В период 2015–2021 гг. в группе ИТС средние показатели аварийности были ниже, чем в остальных регионах, а динамика в обеих группах регионов практически совпадала: наблюдалось снижение числа ДТП и пострадавших в них, что связано со многими мероприятиями, проводимыми в сфере повышения безопасности дорожного движения в последние годы (Рисунок 1). Можно предположить, что внедрение ИТС в 2020 году могло увеличить темп снижения аварийности в группе воздействия, однако такая тенденция наблюдается только для числа погибших в ДТП (Рисунок 1в). В регионах, где в 2020 году начали внедрение ИТС, число погибших в ДТП снизилось на 12,2%, а в регионах контрольной группы — на 7,5%, что соответствует среднероссийскому значению. Очевидно, что вследствие малого периода наблюдений нет возможности утверждать, что такая динамика достигнута именно внедрением ИТС, однако такой метод сравнения может применяться в дальнейшем.

¹⁴ Методика оценки социально-экономического эффекта реализации мероприятий по организации дорожного движения (проект) // НИИАТ [Электронный ресурс]. URL: https://www.niiat.ru/files/publications/2021/metodika_odd_dlya_sajta_14042021.pdf (дата обращения: 10.08.2023).

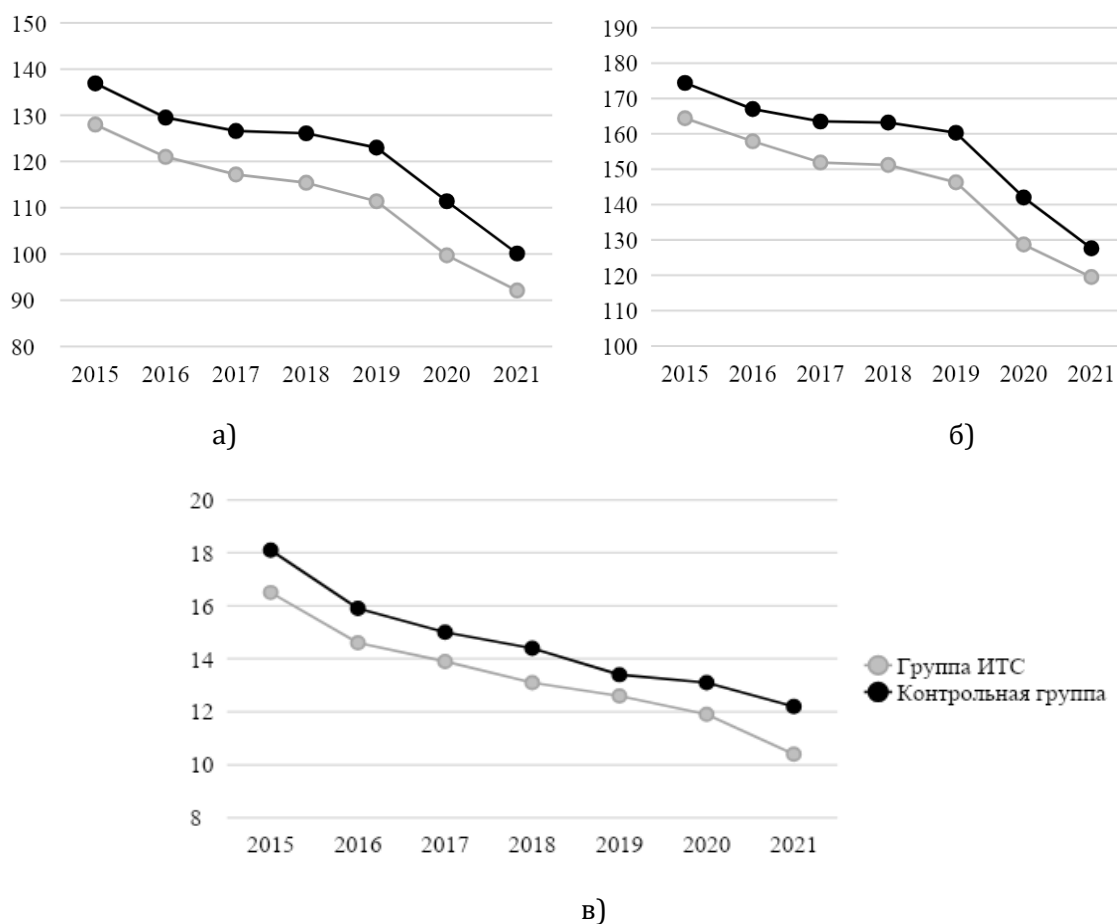


Рисунок 1. а) число ДТП на 100 тыс. человек населения, б) число раненых в ДТП на 100 тыс. человек населения, в) число погибших в ДТП на 100 тыс. человек населения¹⁵

Отметим, что более корректно сравнивать не регионы, а непосредственно города с численностью более 300 тыс. человек (за исключением городов федерального значения), так как именно на них направлено действие федеральной программы по внедрению ИТС. На Рисунке 2 представлена динамика числа ДТП и пострадавших в них в группе городов, где в 2020 году началось внедрение ИТС в рамках федерального проекта (группа ИТС), и в остальных городах с численностью более 300 тыс. человек. Здесь, так же как и в случае с регионами, в городах группы ИТС показатели аварийности были ниже на протяжении всего рассматриваемого периода (Рисунок 2). Динамика числа пострадавших в ДТП для обеих групп городов схожая, а по числу ДТП существенно различается. В этой связи оценить эффект от внедрения ИТС по представленным данным еще сложнее.

¹⁵ Составлено автором по данным Росстата.

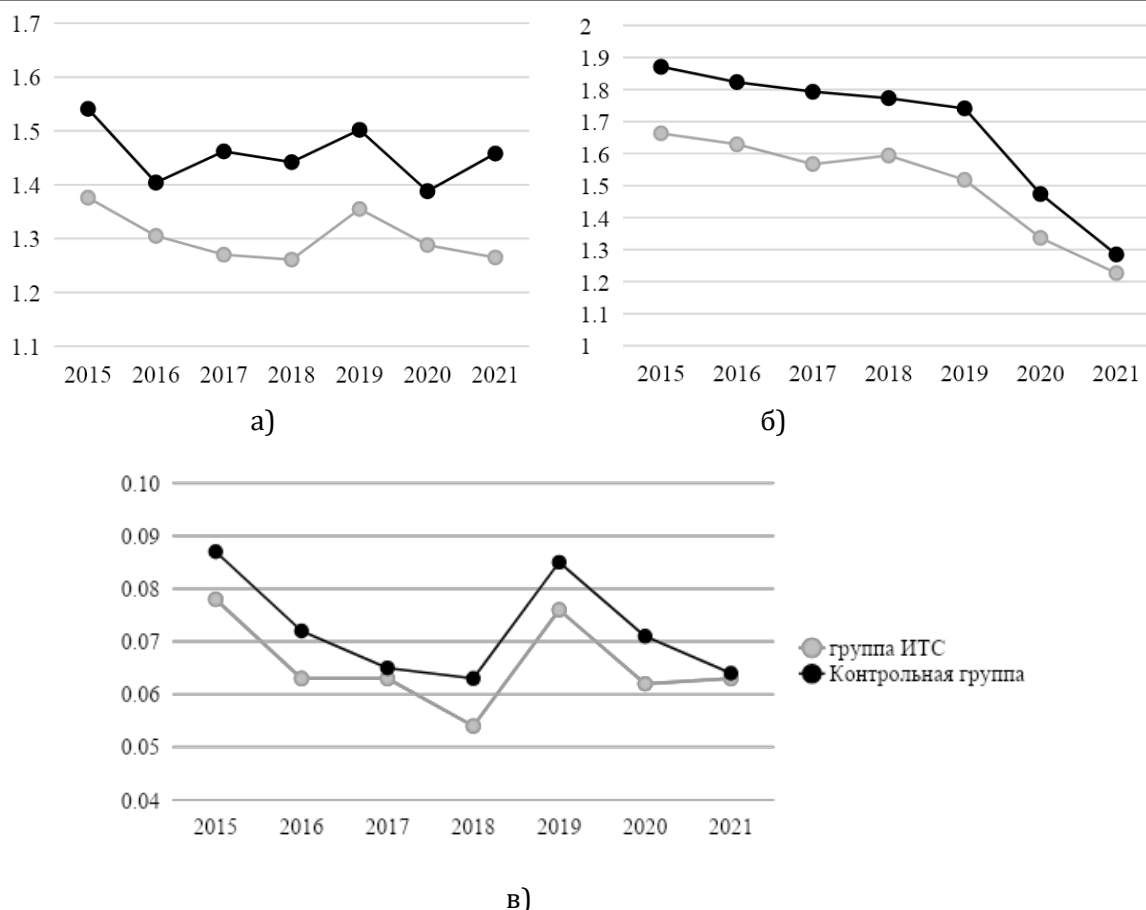


Рисунок 2. а) число ДТП на 1000 человек населения, б) число раненых в ДТП на 1000 человек населения, в) число погибших в ДТП на 1000 человек населения¹⁶

Очевидно, что наиболее точные оценки эффекта снижения аварийности от внедрения ИТС и ее элементов можно получить по данным наблюдения за отдельными участками дорог. На этом этапе планировалось обобщить результаты программ по внедрению ИТС в агломерациях из отчетов регионов или других открытых источников. Однако новости, касающиеся интеллектуальных транспортных систем, собранные на портале национального проекта «[Безопасные качественные дороги](#)», как правило, сформулированы в терминах количества установленного и модернизированного оборудования и запланированных в будущем результатов, а не достижения качественных целевых показателей. Отчет о реализации национального проекта в регионе (на примере Красноярского края) также отражает только перечень выполненных работ без оценки результатов с точки зрения конечных целей проекта¹⁷. Это может говорить как о недостаточном объеме данных для получения достоверных выводов по причине небольшого периода действия программы, так и об отсутствии мониторинга и анализа эффектов внедрения ИТС вследствие их отсутствия в качестве целевых показателей реализации проекта.

Влияние интеллектуальных транспортных систем на выбросы загрязняющих веществ от передвижных источников

Выбросы от передвижных источников составляют около 20% суммарных выбросов в атмосферу, в крупных городах их доля может превышать 50%, при этом более 90% этих выбросов приходится на автотранспорт. Задача сокращения выбросов актуальна и в контексте повестки

¹⁶ Составлено автором по данным статистики ГИБДД.

¹⁷ Региональный проект «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства (Красноярский край)» // Красноярский край. Проектное управление [Электронный ресурс]. URL: <http://project.krskstate.ru/nacprojects/bkad/regproject/0/id/43038> (дата обращения: 10.08.2023).

низкоуглеродного развития экономики, и для решения локальных экологических проблем крупных городов.

В рамках интеллектуальной транспортной системы для снижения выбросов могут применяться различные технологии, направленные на снижение количества заторов: мониторинг транспортных потоков, технологии контроля скорости, «умные светофоры», организация «зеленой» волны, знаки переменной информации о дорожной обстановке и другие [Zhihan, Wenlong 2023]. С помощью этих технологий также оптимизируется расход топлива за счет сокращения количества разгонов и торможений. Например, технология контроля скорости (speed-guided ITS) позволяет сократить количество остановок на светофорах: на основе данных о текущей дорожной ситуации интеллектуальная система подбирает для водителя оптимальную скорость, при которой он будет проезжать перекрестки на зеленый свет. При исследовании сравнивались выбросы на автомобилях, на которых установлена и не установлена указанная система. Использование технологии контроля скорости привело к снижению потребления топлива и выбросов загрязняющих веществ на 18,9% и 24,9–32,6% соответственно [Yang et al. 2020]. Большинство исследований, посвященных моделированию возможных эффектов от применения различных ИТС, как правило, дают потенциальные оценки снижения выбросов в диапазоне 5–15% [Barth et al. 2015].

В Москве, где проект по установке «умных перекрестков» начался в 2018 году, Центр организации дорожного движения (ЦОДД) дает следующие оценки результата проекта: среднее время прохождения перекрестка сократилось на 24% для трамвая и на 45% для троллейбуса, а время ожидания для пешехода — на 16%¹⁸. Выбросы от автотранспорта в Москве за последние десять лет сократились почти в 3 раза. Очевидно, что такое значительное сокращение связано как с изменением методики оценки выбросов, так и с большим количеством мероприятий по улучшению экологической ситуации: развитием общественного транспорта, повышением экологических стандартов топлива, организацией парковок, модернизацией дорожной сети и т.д. Исследований, которые бы оценили вклад непосредственно элементов интеллектуальной транспортной системы, не проводилось.

Для регионов России, где внедрение интеллектуальных транспортных систем началось в 2020 году, эффекты снижения выбросов наблюдать рано, поскольку эти регионы находятся только на нулевом или первом уровне зрелости ИТС — систем, позволяющих оптимизировать движение, либо не создано, либо они находятся на начальном уровне. Для городов России, которые характеризуются высоким и очень высоким уровнем загрязнения атмосферного воздуха, сокращение выбросов от автотранспорта является одним из важнейших направлений улучшения экологической ситуации. Однако, как упоминалось выше, экологические эффекты внедрения ИТС не рассматриваются в качестве целевых показателей реализации проекта. В этой связи рекомендуется учитывать специфику городов при формировании локальных проектов по внедрению интеллектуальных транспортных систем: для городов с неблагоприятной экологической обстановкой уделять большее внимание подсистемам ИТС, способствующим снижению выбросов, и устанавливать для них соответствующие целевые индикаторы.

Заключение

На сегодняшний день транспорт является одной из отраслей, где цифровые технологии наиболее востребованы. Опыт внедрения интеллектуальных транспортных систем показывает, что их использование повышает безопасность дорожного движения, увеличивает пропускную способность дорожной сети, способствует сокращению выбросов загрязняющих веществ. В статье проанализировано отражение указанных целей в действующих нормативно-правовых и

¹⁸ Преимущества системы «Умный перекресток» // Спецдорпроект [Электронный ресурс] URL: [умныйперекресток.rf](https://umnyiperекресток.rf) (дата обращения: 17.08.2023).

программных документах и показано, что на текущем этапе предпочтение отдается количественным, а не качественным результатам проекта. С одной стороны, в большинстве регионов России интеллектуальные транспортные системы находятся на начальных этапах развития, а для перехода на более высокий уровень необходимо накопить достаточное количество элементов ИТС. С другой стороны, без корректного целеполагания интеллектуальные транспортные системы не будут способствовать решению проблем, специфичных для тех городов или участков дорог, где они внедряются.

Обзор исследований, посвященный оценке эффектов от внедрения интеллектуальных транспортных систем, показал, что, как правило, оценке подлежат отдельные элементы ИТС, а наиболее распространенный метод анализа — сравнение изучаемых показателей до и после начала использования интеллектуальных транспортных систем. В статье показана возможность реализации этого подхода для показателей безопасности дорожного движения с использованием данных официальной статистики. Гипотеза о возможном влиянии ИТС на более быстрое снижение показателей аварийности подтвердилась только для числа погибших в ДТП: в регионах, где в 2020 году начали внедрение ИТС, число погибших в ДТП снизилось на 12,2%, а в прочих регионах — на 7,5%. Очевидно, что вследствие малого периода наблюдений нет возможности утверждать, что такая динамика достигнута именно внедрением ИТС, однако такой метод сравнения может применяться в дальнейшем.

Список литературы:

- Гребенкина С.А., Гребенкина И.А. Интеллектуальные транспортные системы в разрезе национальных интересов РФ: новые вызовы и угрозы // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2022. Т. 7. № 4. С. 444–450. DOI: [10.21603/2500-3372-2022-7-4-444-450](https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-4-444-450)
- Егоров С.В., Шационок П.В., Ерпылева А.И., Жарков Д.И. Мировой и российский опыт применения интеллектуальных транспортных систем // Транспортное дело России. 2022. № 2. С. 130–136. DOI: [10.52375/20728689_2022_2_130](https://doi.org/10.52375/20728689_2022_2_130)
- Barth M.J., Boriboonsomsin K. Energy and Emissions Impacts of a Freeway-Based Dynamic Eco-Driving System // Transportation Research Part D: Transport and Environment. 2009. Vol. 14. Is. 6. P. 400–410. DOI: [10.1016/j.trd.2009.01.004](https://doi.org/10.1016/j.trd.2009.01.004)
- Graham D.J., Naik C., McCoy E.J., Li H. Do Speed Cameras Reduce Road Traffic Collisions? // PLoS ONE. 2019. Vol. 14. Is. 9. DOI: [10.1371/journal.pone.0221267](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0221267)
- Guido G., Shaffiee Haghshenas S., Vitale A., Astarita V., Geem Z.W. Quantitative and Qualitative Review of the Role of Intelligent Transportation Systems in Road Safety Studies through Three Decades // Journal of Soft Computing in Civil Engineering. 2023. Vol. 7. Is. 4. P. 93–109. DOI: [10.22115/SCCE.2023.382320.1597](https://doi.org/10.22115/SCCE.2023.382320.1597)
- Jones A.P., Sauerzapf V., Haynes R. The Effects of Mobile Speed Camera Introduction on Road Traffic Crashes and Casualties in a Rural County of England // Journal of Safety Research. 2008. Vol. 39. Is. 1. P. 101–110. DOI: [10.1016/j.jsr.2007.10.011](https://doi.org/10.1016/j.jsr.2007.10.011)
- Oskarbski J., Marcinkowski T., Zawisza M. Impact of Intelligent Transport Systems Services on the Level of Safety and Improvement of Traffic Conditions // Smart Solutions in Today's Transport. TST 2017. Communications in Computer and Information Science / ed. by J. Mikulski. Cham: Springer, 2017. Vol. 715. P. 142–154. DOI: [10.1007/978-3-319-66251-0_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66251-0_12)
- Wilson C., Willis C., Hendrikz J.K., Le Brocque R., Bellamy N. Speed Cameras for the Prevention of Road Traffic Injuries and Deaths // Cochrane Database Systematic Reviews. 2010. DOI: [10.1002/14651858.CD004607.pub3](https://doi.org/10.1002/14651858.CD004607.pub3)

Yang Z., Peng J., Wu L., Ma Ch., Zou Ch., Wei N., Zhang Y., Liu Y., Andre M., Li D., Mao H. Speed-Guided Intelligent Transportation System Helps Achieve Low-Carbon and Green Traffic: Evidence from Real-World Measurements // *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 268. DOI: [10.1016/j.jclepro.2020.122230](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122230)

Zhihan Lv., Wenlong S. Impacts of Intelligent Transportation Systems on Energy Conservation and Emission Reduction of Transport Systems: A Comprehensive Review // *Green Technologies and Sustainability*. 2023. Vol. 1. Is. 1. DOI: [10.1016/j.grets.2022.100002](https://doi.org/10.1016/j.grets.2022.100002)

References:

Barth M.J., Boriboonsomsin K. (2009) Energy and Emissions Impacts of a Freeway-Based Dynamic Eco-Driving System. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. Vol. 14. Is. 6. P. 400–410. DOI: [10.1016/j.trd.2009.01.004](https://doi.org/10.1016/j.trd.2009.01.004)

Egorov S., Shatsionok P., Erpyleva A., Zharkov D. (2022) World and Russian Experience in the Use of Intelligent Transport System. *Transportnoye delo Rossii*. No. 2. P. 130–136. DOI: [10.52375/20728689_2022_2_130](https://doi.org/10.52375/20728689_2022_2_130)

Graham D.J., Naik C., McCoy E.J., Li H. (2019) Do Speed Cameras Reduce Road Traffic Collisions? *PLoS ONE*. Vol. 14. Is. 9. DOI: [10.1371/journal.pone.0221267](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0221267)

Grebenkina S.A., Grebenkina I.A. (2022) Intelligent Transportation Systems as Part of the National Interests of the Russian Federation. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskoye, sotsiologicheskoye i ekonomicheskoye nauki*. Vol. 7. No. 4. P. 444–450. DOI: [10.21603/2500-3372-2022-7-4-444-450](https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-4-444-450)

Guido G., Shaffiee Haghshenas S., Vitale A., Astarita V., Geem Z.W. (2023) Quantitative and Qualitative Review of the Role of Intelligent Transportation Systems in Road Safety Studies through Three Decades. *Journal of Soft Computing in Civil Engineering*. Vol. 7. Is. 4. P. 93–109. DOI: [10.22115/SCCE.2023.382320.1597](https://doi.org/10.22115/SCCE.2023.382320.1597)

Jones A.P., Sauerzapf V., Haynes R. (2008) The Effects of Mobile Speed Camera Introduction on Road Traffic Crashes and Casualties in a Rural County of England. *Journal of Safety Research*. Vol. 39. Is. 1. P. 101–110. DOI: [10.1016/j.jsr.2007.10.011](https://doi.org/10.1016/j.jsr.2007.10.011)

Oskarbski J., Marcinkowski T., Zawisza M. (2017) Impact of Intelligent Transport Systems Services on the Level of Safety and Improvement of Traffic Conditions. In: Mikulski J. (ed.) *Smart Solutions in Today's Transport. TST 2017. Communications in Computer and Information Science*. Cham: Springer. Vol. 715. P. 142–154 DOI: [10.1007/978-3-319-66251-0_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66251-0_12)

Wilson C., Willis C., Hendrikz J.K., Le Brocq R., Bellamy N. (2010) Speed Cameras for the Prevention of Road Traffic Injuries and Deaths. *Cochrane Database Systematic Reviews*. DOI: [10.1002/14651858.CD004607.pub3](https://doi.org/10.1002/14651858.CD004607.pub3)

Yang Z., Peng J., Wu L., Ma Ch., Zou Ch., Wei N., Zhang Y., Liu Y., Andre M., Li D., Mao H. (2020) Speed-Guided Intelligent Transportation System Helps Achieve Low-Carbon and Green Traffic: Evidence from Real-World Measurements. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 268. DOI: [10.1016/j.jclepro.2020.122230](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122230)

Zhihan Lv., Wenlong S. (2023) Impacts of Intelligent Transportation Systems on Energy Conservation and Emission Reduction of Transport Systems: A Comprehensive Review. *Green Technologies and Sustainability*. Vol. 1. Is. 1. DOI: [10.1016/j.grets.2022.100002](https://doi.org/10.1016/j.grets.2022.100002)

Дата поступления/Received: 21.08.2023

Подготовка управленческих кадров
Administration personnel training

УДК 331.108+378

DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-170-185

Кадровый резерв образовательных организаций высшего образования и научных организаций: возможности формирования и управления на базе советов молодых ученых

Воронов Александр Сергеевич

Доктор экономических наук, профессор, председатель Совета молодых ученых, SPIN-код РИНЦ: [4606-5045](#),
ORCID: [0000-0003-0058-9217](#), voronov@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Еремин Александр Владимирович

Доктор культурологии, доцент, заместитель министра, SPIN-код РИНЦ: [1494-2932](#),
ORCID: [0000-0002-4139-8962](#), alexer2002@mail.ru

Министерство социальных коммуникаций и развития некоммерческих организаций Ярославской области;
исторический факультет, Ярославский государственный педагогический университет имени К.Д. Ушинского,
Ярославль, РФ.

Серебренников Сергей Сергеевич

Доктор экономических наук, профессор, декан, SPIN-код РИНЦ: [1180-9672](#), ORCID: [0000-0001-6545-0449](#),
serebrennikov-ss@ranepa.ru

Факультет инженерного менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ, Москва, РФ.

Аннотация

Целью исследования является разработка модели формирования кадрового резерва организаций сферы науки и высшего образования на базе советов молодых ученых (СМУ). Как показывает практика, унифицированного действенного механизма кадрового обновления и привлечения молодежи в данную сферу пока не создано. Исследование основано на официальных статистических данных Минобрнауки России и Росстата, опроса руководящих кадров высшего и среднего звена организаций высшего образования и научных организаций из 39 регионов нашей страны, а также практическом, научно-исследовательском и управленческом опыте авторов. В результате выявлены существующие возрастные дисбалансы в управленческом ядре организаций высшего образования и научных организаций, что прямо противоречит целям национального развития, заложенным в стратегических документах России. Авторы предлагают механизм отбора кандидатов в кадровые резервы университетов и научных организаций для среднего уровня руководящего состава на базе советов молодых ученых, а также практико-ориентированную программу обучения резервистов, развитие межвузовского взаимодействия. Кроме того, разработаны предложения по организационной структуре управления процессом формирования кадрового резерва, механике его взаимодействия с руководством вузов и научных организаций. В качестве коммуникационного инструментария предложена к разработке информационно-аналитическая система, позволяющая осуществлять общее управление кадровым резервом и координацию его развития. На основе методики управления проектами разработана бизнес-модель данной инициативы, включающая в себя информацию о сегментах потребителей, ценностном предложении, ключевых ресурсах, партнерах и проч. В работе сделаны выводы о возможности экспериментальной реализации данной модели на базе нескольких университетов с перспективой дальнейшего масштабирования ее на общероссийский уровень, о применимости и эффективности реализации данного проекта в национальном масштабе.

Ключевые слова

Кадровый резерв, академический резерв, организации высшего образования, научные организации, Совет молодых ученых.

Для цитирования

Воронов А.С., Еремин А.В., Серебренников С.С. Кадровый резерв образовательных организаций высшего образования и научных организаций: возможности формирования и управления на базе советов молодых ученых // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 170–185. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-170-185

Personnel Reserve of Educational Organizations of Higher Education and Scientific Organizations: Opportunities for Formation and Management on the Basis of Councils of Young Scientists

Aleksand S. Voronov

DSc (Economics), Professor, Chairman of the Council of Young Scientists, ORCID: [0000-0003-0058-9217](https://orcid.org/0000-0003-0058-9217), voronov@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Aleksandr V. Eryomin

Deputy Minister, DSc (Cultural Studies), Associate Professor, ORCID: [0000-0002-4139-8962](https://orcid.org/0000-0002-4139-8962), alexer2002@mail.ru

Ministry of Social Communications and Development of Non-Profit Organizations of the Yaroslavl Region; Department of History, Yaroslavl State Pedagogical University named after K.D. Ushinsky, Yaroslavl, Russian Federation.

Sergey S. Serebrennikov

DSc (Economics), Professor, Dean, ORCID: [0000-0001-6545-0449](https://orcid.org/0000-0001-6545-0449), serebrennikov-ss@ranepa.ru

Institute of Industry Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article discusses the issues of forming a model of personnel reserves for organizations in the field of science and higher education, based on developing models of Councils of Young Scientists. As practice shows, a unified mechanism for personnel renewal and government implementation in the current sphere has not yet been created. The study is based on statistical data from the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation and the Federal State Statistics Service, a survey of high- and mid-level management personnel of universities and scientific organizations from 39 regions of Russia, as well as the practical, research and management experience of the authors. As a result, age imbalances in the management leadership of scientific and educational organizations were identified, which directly contradict the representatives of national development laid down in strategic documents in this area. The experimental model proposed by the authors for creating councils of young scientists makes it possible to create a mechanism for selecting candidates for the reserves of universities and scientific organizations, organize practice-oriented training for reservists, and change personnel inter-university interaction. The authors have developed proposals for the organizational phasing of the process of forming a personnel reserve, the mechanics of its interaction with the leadership of universities and scientific organizations. While communication tools are proposed for the development of an information and analytical system, it is necessary to take into account the importance of coordinating the development of the personnel reserve. Based on project management methodology, a business model for these initiatives has been developed, including information about consumer segments, value proposition, key resources, partners, etc. As a result, conclusions were drawn about the possibilities of implementing this model on the basis of several universities, with the prospect of further scaling it at the national level, and about the applicability and effectiveness of implementing this project at the federal scale.

Keywords

Personnel reserve, academic reserve, higher education organizations, scientific organizations, council of young scientists.

For citation

Voronov A.S., Eryomin A.V., Serebrennikov S.S. (2023) Personnel Reserve of Educational Organizations of Higher Education and Scientific Organizations: Opportunities for Formation and Management on the Basis of Councils of Young Scientists. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 170–185. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-170-185

Введение

С 2008 года в России по поручению Президента России формируется федеральный кадровый резерв — база «высокопрофессиональных и перспективных» сотрудников федеральных и региональных органов власти, а также государственных корпораций и организаций. Сегодня в перечне таких резервистов числится порядка 1 тыс. человек, распределенных по трем уровням, где высший уровень — руководители органов власти или государственных организаций, базовый — руководители среднего звена, а также перспективный — государственные служащие и сотрудники госорганизаций в возрасте до 35 лет¹. При этом в настоящее время не сформирована система, позволяющая решать аналогичный вопрос в системе управления университетскими и научными организациями [Петрова и др. 2019].

¹ Кандидатов в федеральный кадровый резерв обяжут отчитываться о доходах // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/politics/14/10/2023/652a7a9e9a7947b7ee0e41af?ysclid=lq84yqges9660208599> (дата обращения: 10.10.2023).

10 февраля 2022 г. глава государства утвердил перечень поручений по итогам совместного заседания Государственного Совета и Совета при Президенте по науке и образованию, состоявшегося 24 декабря 2021 года. В их числе поручение № Пр-290, п. 7а по совершенствованию системы формирования кадрового резерва руководителей научных организаций и образовательных организаций высшего образования (далее — организации ВО), в том числе по определению порядка приоритетного рассмотрения научными организациями и образовательными организациями ВО кандидатур из числа лиц, включенных в кадровый резерв, при принятии решений о замещении соответствующих вакантных должностей². В настоящий момент Минобрнауки России совместно с АНО «Россия — страна возможностей», Образовательным фондом «Талант и успех», Координационным советом по делам молодежи в научной и образовательной сферах Совета при Президенте Российской Федерации по науке и образованию занимаются формированием кадрового управленческого резерва в области науки и образования, в том числе реализацией образовательных программ развития резервистов.

Предлагаемая авторами модель может способствовать решению вопроса снижения среднего возраста управленческих кадров, формированию кадровых резервов организаций научно-образовательного профиля на конкурентоспособной основе [Демешкин 2010; Кальмай и др. 2016; Колычев и др. 2017].

Методология исследования

В основу настоящего исследования положены авторские методические разработки модели формирования кадрового резерва научных организаций и организаций ВО и управления им на базе советов молодых ученых (далее — СМУ). Используются методы сбора и сравнительного анализа данных: ручная валидация данных, классификация, статистический и аналитический методы, а также нарративный анализ. В исследовании использован метод социологического опроса представителей вузов и научных организаций из 39 регионов России, обучающихся по программе академического резерва (кандидаты в оперативный резерв), посвященный тематике функционирования советов молодых ученых и возможности создания на их базе механизма формирования кадрового резерва руководящего состава среднего звена в научных организациях и образовательных организациях ВО. В исследовании применялись методы синтеза информации, дедукции и индукции, системного подхода, а также контент-анализ сайтов и документов. Использовались статистические данные Федеральной службы государственной статистики (Росстата), Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, информация официальных сайтов, обзоры аналитических агентств, а также результаты вторичных исследований.

Результаты исследования

По состоянию на 2023 г. в России функционируют 724 организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования (бакалавриат, специалитет, магистратура), в том числе 497 государственных организаций, а также 227 частных³. При этом, по данным Росстата, в стране 1584 научно-исследовательских организации. Согласно статистике, на 2022 г. в России 340 666 человек являются исследователями, занятыми научными разработками, что является 6-м результатом по аналогичному показателю в мире⁴.

² Перечень поручений по итогам совместного заседания Госсовета и Совета по науке и образованию // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/67752> (дата обращения: 10.10.2023).

³ Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52009/621437f7a6324ee4bf842298a843d3747d3840c3/ (дата обращения: 10.10.2023).

⁴ Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки, по типам организаций по РФ // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Nauka_1.xls (дата обращения: 10.10.2023).

Численность профессорско-преподавательского состава (ППС) в образовательных организациях ВО в 2022 г. составляет порядка 212 620 человек, из которых порядка 4 239 человек — высший руководящий персонал (всего около 2% от общего числа ППС)⁵. Схематически данные представлены на Рисунке 1.

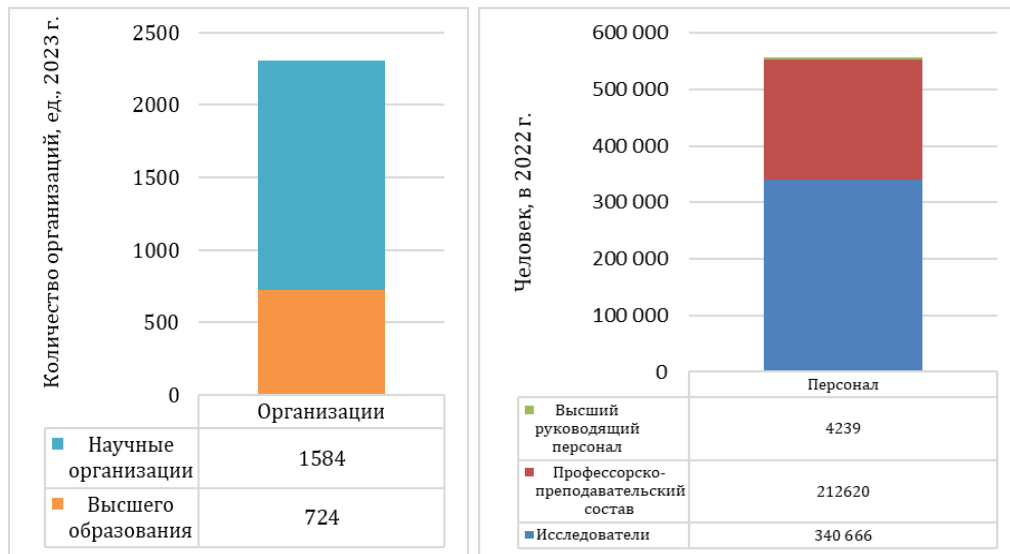


Рисунок 1. Количество организаций высшего образования и научных организаций, а также персонала, занятого научными исследованиями и разработками (исследователей), профессорско-преподавательского состава и высшего руководящего состава организаций высших образований в 2022 и(или) 2023 гг., по данным Росстата⁶

Представляется важным анализировать и структуру исследователей по возрастным группам по имеющимся данным Росстата за 2021 г. (Рисунок 2). Из статистики видно, что наибольшую группу исследователей представляют люди в возрасте 30–39 лет — 28,2% от общего числа исследователей, на втором месте 40–49 лет — 18,5%. Именно эти две группы находятся в наиболее трудоспособном возрасте, когда основные компетенции уже сформированы, накоплен опыт, сформирован значительный потенциал, требующий условий и возможностей для его раскрытия.

⁵ Там же.

⁶ Составлено авторами на основе: Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52009/621437f7a6324ee4bf842298a843d3747d3840c3/ (дата обращения: 10.10.2023); Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки, по типам организаций по РФ // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Nauka_1.xls (дата обращения: 10.10.2023); Численность персонала образовательных организаций высшего образования в возрасте 55 лет и старше по Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sp_5-7-4.xlsx (дата обращения: 10.10.2023).

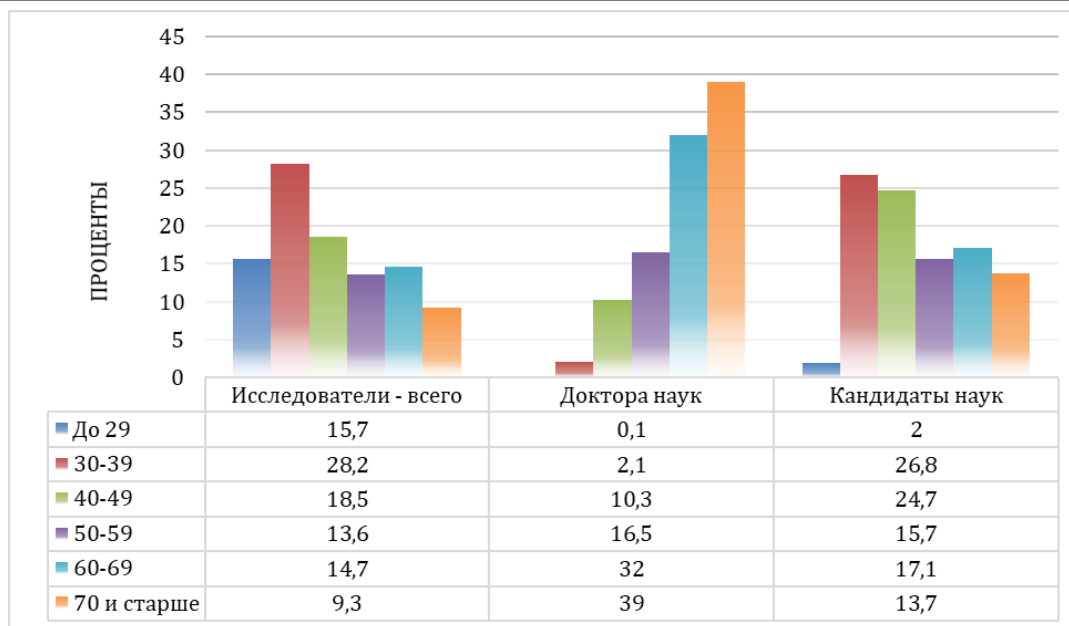


Рисунок 2. Структура исследователей по возрастным группам в России в 2021 году⁷

При формировании кадрового резерва в сфере науки и высшего образования важно учитывать и понимать разницу в специфике функционирования и реализации кадровой политики научных организаций и образовательных организаций ВО. По данным Росстата, на 2022 г. 39,8% от общей численности работников образовательных организаций ВО приходится на высший руководящий персонал⁸, и интерпретирован этот показатель может быть по-разному. Насколько эффективным и продуктивным остается руководящий персонал, преодолев определенную возрастную отметку? Действительно ли сегодня проблема среднего возраста высшего и среднего руководящего состава научных организаций и организаций ВО стоит настолько остро? Так, по мнению кандидата биологических наук директора Института экономики здравоохранения НИУ ВШЭ Ларисы Попович, важно понимать, о какой продуктивности идет речь в оценке персонала, ведь она может быть биологической, психологической, социальной и интеллектуальной: «Например, говорить о высокой биологической продуктивности в 70 лет как-то странно. А интеллектуальная и психологическая вполне может быть очень высокой в этом возрасте. У кого-то умственные способности могут быть блестящими до 90 лет, кто-то уже в 40 лет может упасть в когнитивную яму, а кого-то продуктивный интеллектуальный период вообще не навещает». По словам эксперта, все зависит от генетики, окружения и поведения самого человека: «В медицине нет 100-процентной возможности прогнозировать, в каком возрасте наступит пик творческой продуктивности, да и физическая форма тоже может проявлять парадоксальную возрастную динамику»⁹. Отдельное внимание необходимо обращать на психологический фактор. Именно психологические критерии должны учитываться при оценке личности, в том числе при последующем формировании кадрового резерва [Базаров 2018; Долматов и др. 2009].

Но как возраст сказывается на управленческих компетенциях, как оценивать возможности организаторской, лидерской, коммуникационной составляющей работы, умение «оставаться в тренде» и находить новаторские решения в управленческих процессах? По мнению авторов, сегодня в сфере науки и высшего образования достаточно низкие темпы обновления кадрового

⁷ Составлено авторами по [Власова и др. 2023, 32].

⁸ Численность персонала образовательных организаций высшего образования в возрасте 55 лет и старше по Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sp_5-7-4.xlsx (дата обращения: 10.10.2023).

⁹ Фактчекинг: какой самый продуктивный возраст человека // Высшая школа экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/expertise/news/846180259.html?ysclid=1q9qg4ibwr329194015> (дата обращения: 10.10.2023).

состава, и речь конкретно о руководителях среднего звена, к которым мы отнесем заведующих лабораториями и кафедрами, деканов, директоров структурных подразделений и их заместителей. В Таблице 1 представлены данные о распределении штатных преподавателей государственных вузов России по возрастным группам, теоретически потенциальных кандидатов на замещение вакантных должностей руководителей среднего звена в образовательных организациях ВО.

Таблица 1. Распределение преподавательского состава государственных вузов по возрастным группам¹⁰

Годы	Средний возраст	Всего, чел.	Всего, %	Доля лиц в возрасте, %					
				до 30 лет	30–39 лет	40–49 лет	50–59 лет	60–65 лет	Старше 65 лет
Деканы									
2018	51,18	2688	100	0,3	13,7	31,8	27,5	13,6	13,1
2019	51,31	2563	100	0,3	12,1	33,9	27,5	12,4	13,8
2020	51,39	2388	100	0,1	11,4	35,4	26,6	12,3	14,0
2021	51,27	2294	100	0,0	10,9	36,7	27,1	11,6	13,7
Заведующие кафедрами									
2018	55,47	15766	100	0,1	8,3	23,1	26,4	15,8	26,3
2019	55,73	15235	100	0,0	7,1	24,4	25,8	15,5	27,2
2020	56,08	14864	100	0,0	6,0	25,0	25,1	13,3	28,4
2021	55,88	14347	100	0,1	3,8	25,9	25,3	15,1	27,8
Профессора									
2018	61,77	29994	100	0,0	2,0	11,7	20,0	15,9	50,4
2019	61,82	29074	100	0,0	2,0	12,0	19,4	15,5	51,1
2020	62,17	28120	100	0,0	1,7	11,6	18,9	14,7	53,1
2021	62,35	27095	100	0,0	1,7	11,3	18,3	14,7	54,0
Доценты									
2018	49,38	11807	100	1,2	23,5	29,1	20,6	9,6	16,0
2019	49,6	109356	100	1,0	22,1	30,6	20,5	9,6	16,2
2020	49,87	107342	100	0,8	20,7	31,9	20,4	9,6	16,6
2021	50	105056	100	0,3	19,6	33,2	20,8	9,5	16,4

Таким образом, можно сделать выводы о структуре возрастов деканов и заведующих кафедрами в данном контексте по состоянию на 2021 г.:

- 40-летние и 50-летние составляют наибольшую долю среди деканов — около 60%;
- группы деканов в возрасте 30 лет, 60–65 лет и старше 65 лет представлены примерно на одинаковом уровне — около 11–13%;
- доля деканов в возрасте 30 лет немного снижается, что нарушает паритет между группами 30-летних и старше 65 лет;

¹⁰ Составлено авторами по [Пугач 2023, 125].

- среди заведующих кафедрами самое большое количество в возрасте 40, 50 лет и старше 65 лет — примерно четверть от общего числа;
- на две максимальные группы заведующих кафедрами, а именно 40-летних и старше 65 лет, приходится чуть более половины всех заведующих кафедрами;
- наименьшее количество лиц моложе 40 лет среди заведующих кафедрами;
- доля 30-летних заведующих кафедрами сократилась с 8,3% в 2018 году до 5,8% в 2021 году.

Представленные данные в достаточной степени позволяют нам говорить о необходимости разработки модели формирования кадрового резерва вузов и научных организаций и управления им. Если говорить о кадровом резерве руководителей среднего звена, представляется возможным формирование такой модели или концепции на базе советов молодых ученых образовательных организаций ВО и научных организаций.

Сегодня, по данным портала Science-ID, объединяющего российских ученых, в России функционирует как минимум 483 совета молодых ученых, зарегистрировавшихся в системе, что составляет порядка 67% от общего числа образовательных организаций ВО или около 31% от числа научных организаций России¹¹.

Идея создания модели кадрового резерва на базе СМУ обеспечивается также проведенным социологическим опросом среди участников программы «Академического резерва» Минобрнауки России (кандидаты в оперативный резерв), оператором (исполнителем) которой в 2023 году выступил Государственный университет управления. Так, было опрошено 50 человек из 39 регионов России, руководителей высшего и среднего звена организаций ВО и научных Организаций-участников программы «Управление человеческим капиталом и организационным поведением в науке и высшем образовании» из числа резерва подведомственных организаций Минобрнауки России, которые готовы рассматривать возможность внедрения в своих организациях соответствующей модели кадрового резерва руководителей среднего звена. Результаты опроса представлены на Рисунке 3.

¹¹ Карта СМУ и СНО // Science-ID [Электронный ресурс]. URL: <https://scienceid.net/smu/list> (дата обращения: 10.10.2023).



Рисунок 3. Результаты опроса участников программы «Академический резерв» (кандидаты в оперативный резерв) 2023 г. по вопросу актуальности использования института советов молодых ученых в формировании кадрового резерва среднего звена в организациях высшего образования и научных организациях¹²

Таким образом, в большинстве организаций, представители которых приняли участие в опросе, есть советы молодых ученых, его ресурс используется достаточно слабо, при этом большинство высоко оценивают кадровый потенциал СМУ при правильной организации его работы. Эти результаты также могут говорить и о необходимости усиления роли советов молодых ученых в вузах и научных организациях при выработке кадровой политики по вопросу формирования кадрового резерва. Сегодня ведущие советы молодых ученых — это выборные общественные органы, в которых представлены молодые ученые без степени или с ученой степенью кандидата наук (до 35 лет) или доктора наук (до 40 лет), в состав которых входят наиболее перспективные и результативные сотрудники организаций ВО и научных организаций, уже имеющие высокие достижения в науке, обладающие определенным накопленным потенциалом развития [Воронов 2023].

Так, старейшим функционирующим в стране подобным общественным органом является Совет молодых ученых Московского университета, основанный 55 лет назад (15 апреля 1968 г.) приказом ректора академика И.Г. Петровского, выдающегося математика и деятеля отечественного образования СССР. В соответствии с постановлением бюро ЦК ВЛКСМ, Государственного комитета Совета Министров СССР по науке и технике, Президиума Академии Наук СССР и Министерства Высшего

¹² Составлено авторами по результатам опроса.

и Среднего специального образования СССР «О работе с научной молодежью», был утвержден первый состав Совета молодых ученых МГУ, активно развивающийся в настоящее время. Сегодня СМУ МГУ — институт взаимодействия научно-педагогических работников, актуализирующий научную повестку и проблемы молодых ученых, который способствует созданию условий для закрепления молодых ученых в организации и их академического карьерного роста.

На основании вышеизложенного авторы предлагают разработать модель формирования кадрового резерва организаций ВО и научных организаций и управления им для руководителей среднего звена на базе советов молодых ученых, провести пилотный проект по внедрению указанной модели с последующим масштабированием в России. Проект позволит внести значимый вклад в достижение стратегических целей государства, обозначенных в Стратегии научно-технического развития Российской Федерации, государственной программе «Научно-технологическое развитие Российской Федерации», национальном проекте «Наука и университеты», и достичь следующих целевых показателей: доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей — 50% к 2030 г.; доля ППС в возрасте до 39 лет в общей численности ППС — 30,3% к 2030 г.; численность исследователей в возрасте до 39 лет, имеющих степень кандидата наук, — 28,5 тыс. к 2030 г.¹³

Модель формирования кадрового резерва организаций ВО и научных организаций и управления им на базе советов молодых ученых: методические разработки

Конкурс в кадровый резерв. Требования к поиску и отбору кандидатов для включения в резерв. Предлагаемая модель основана на проведении конкурса в кадровый резерв и предназначена для всех желающих на конкурентной основе пройти оценку своих компетенций и претендовать на замещение вакантных должностей среднего звена высших учебных заведений, научных организаций: декана, директора института (структурного подразделения), заведующего лабораторией, заведующего кафедрой и т.п.

Конкурс проводит Совет молодых ученых организаций ВО, научных организаций согласно утвержденному руководителем положению о кадровом резерве молодых ученых (далее — Положение) и порядку проведения отбора кандидатов в кадровый резерв (далее — Порядок), являющемуся неотъемлемой частью Положения.

При этом советы молодых ученых обладают таким инструментарием, как:

- проведение открытого отбора кандидатов в кадровый резерв и мониторинг их развития совместно с руководством организации;
- участие в подготовке и реализации образовательных программ для кандидатов в кадровый резерв;
- определение перспективных молодых сотрудников и помощь в формировании их карьерных траекторий и профессиональном продвижении;
- системная работа по включению кандидатов на управленческие должности в решение практических задач совместно с руководством организации.

Кандидаты в кадровый резерв подают заявки на участие в конкурсе по установленной форме, согласно установленному Порядку. Для участия в конкурсе необходимо соответствовать требованиям (например, возраст — до 40 лет, высшее образование, наличие подтверждающих

¹³ Указ Президента РФ от 1 декабря 2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449> (дата обращения: 10.10.2023); Постановление Правительства РФ от 29 марта 2019 г. № 377 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/36310/> (дата обращения: 10.10.2023); Паспорт национального проекта «Наука и университеты» // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/vCAoi8zEXRVSuy2Yk7D8hvQbpbUSwO8y.pdf> (дата обращения: 10.10.2023).

документов об участии в научно-исследовательских работах (публикации, конференции, гранты и др.)). Если кандидат соответствует формальным требованиям, он имеет право участвовать в конкурсе. После подачи документов, проверки соответствия формальным требованиям кандидаты проходят заочный этап конкурса. На этапе заочной оценки кандидатов конкурсной комиссией, которая утверждается приказом ректора, оценивается образование, научно-педагогический опыт, имеющиеся компетенции. В случае прохождения заочного этапа кандидаты приглашаются на очный этап конкурса, который состоит из оценки компетенций в процессе ассесмента и решения кейсов, а также представления проекта. На основании решения комиссии формируется список кандидатов, прошедших в кадровый резерв. Выбранные резервисты заносятся в информационно-аналитическую систему (далее — ИАС) кадрового резерва, а также становятся участниками инициатив Совета молодых ученых организаций в рамках научно-образовательных мероприятий, в том числе образовательных программ, организуемых СМУ. Численность кадрового резерва индивидуальна для каждой организации, наиболее эффективное количество участников такого резерва зависит от различных факторов [Боровиков и др. 2005]. Схематически проектная инициатива представлена на Рисунке 4.



Рисунок 4. Модель формирования кадрового резерва вузов и научных организаций и управления им на базе советов молодых ученых (руководителей среднего звена)¹⁴

Требования к объему профессиональных знаний и навыков, необходимых для работы на управленческих должностях кадрового резерва. Кандидат на должности управленческого звена должен обладать необходимыми знаниями и компетенциями (профессиональными и надпрофессиональными). Соответствующий перечень указывается в Положении. Среди них: инструментальные компетенции — способность к анализу и синтезу, способность к организации и планированию, базовые знания по профессии, коммуникативные навыки в области иностранного языка, умение разрешать конфликты, способность четко формулировать цели и задачи; межличностные компетенции — способность к критике и самокритике, способность работать в команде, межличностные навыки общения, способность воспринимать межкультурные различия, способность работать в международном контексте; системные компетенции — исследовательские способности, способность к адаптации к новым условиям, способность к инициативе и предпринимательству, ответственность за качество деятельности, способность к обучению, мотивация на достижение высоких результатов. Кандидат должен иметь опыт организации проектов,

¹⁴ Составлено авторами.

научно-образовательных мероприятий, понимать специфику научно-образовательной сферы, знать основные тенденции ее развития, проблемы и точки роста, уметь использовать имеющиеся знания в конкретных управленческих ситуациях.

Информационно-аналитическая система кадрового резерва (архитектура, наполнение, функции). Информационно-аналитическая система кадрового резерва предназначена для систематизации информации об участниках кадрового резерва. На каждого участника формируется портфолио, составленное по соответствующим критериям, характеризующим сферу деятельности, образование, опыт и наличие компетенций. Система предполагает возможность поиска кандидатов по нужным критериям.

В портфолио кандидатов регулярно фиксируется их активность в процессе научно-образовательной и управленческой деятельности, для представителей администрации организаций есть возможность познакомиться с результатами участия в проектах, с публикациями. Каждый участник ИАС имеет возможность выйти на личную страницу и инициировать обновление информации, которая проверяется администратором. Представители администрации организации имеют возможность формировать списки по заданным критериям и мониторить активность кандидатов во время нахождения в кадровом резерве. Если кандидат на вакантные должности исключен из кадрового резерва, то он удаляется из ИАС. Основанием для исключения может стать отсутствие активности и результативности в течение года, смена сферы деятельности, личное желание кандидата.

В ИАС публикуются запросы организаций на вакантные должности, данная информация доступна для резервистов. Руководство организаций может напрямую обратиться к кандидату, включенному в кадровый резерв данной организации, с предложением занять вакантную должность.

В систему ИАС по усмотрению организаций целесообразно включить опцию формирования научно-образовательных команд, когда представители организаций, в том числе резервисты, могут инициировать приглашение к участию в общих проектах представителей своей или чужой организации по инициативной тематике. У участников системы ИАС есть возможность откликнуться на предложение и войти в состав формируемого коллектива.

Организациям-участникам проекта предлагается воспользоваться имеющейся готовой моделью ИАС на основе, например, модернизированной ИАС «Истина» или иным проектом (концепций) ИАС кадрового резерва [Горлушкина и др. 2011]. ИАС в части выполнения функции резерва является закрытой системой. Она открыта только в рамках отдельных организаций. К системе имеют доступ и могут ее использовать организации — участники проекта по формированию кадрового резерва и управлению им через систему СМУ. После подключения им доступны все возможности системы, однако просматривать портфолио кандидатов других организаций — участников проекта возможности нет. При этом представители организаций — участников проекта, подключенных к системе, включая кандидатов на должности, имеют возможность публиковать объявления о формировании межвузовских, межкафедральных, межинститутских (для научных организаций) коллективов по научно-образовательным проектам в рамках заданных инициаторами тем. Представители администрации организаций — участников проекта имеют возможность открыто (информация доступна для всех организаций — пользователей системы) публиковать объявления о вакантных должностях. Полный доступ к системе (возможность работать с базами всех участников, подключенных к ИАС) имеют представители федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ), региональных органов исполнительной власти (РОИВ), региональных советов молодых ученых.

Оценка потенциала работников, состоящих в кадровом резерве, через участие в инициативах СМУ. Кандидаты, включенные в кадровый резерв, участвуют в инициативах Совета молодых ученых организаций. Перечень возможных инициатив определяется Положением.

Научно-образовательные мероприятия. Кандидаты, включенные в кадровый резерв, приглашаются к участию в научно-образовательных мероприятиях: конференциях, форумах, симпозиумах, круглых столах, образовательных программах и др.

Исследования. Кандидаты, включенные в кадровый резерв, могут стать участниками исследований в организации, войти в состав существующих научных команд, имеют возможность предложить свое исследование и сформировать свою команду, предложить при поддержке СМУ создание лаборатории, научного коллектива по инициативной тематике.

Межвузовское, межинститутское взаимодействие. Участники кадрового резерва при поддержке СМУ могут привлекать представителей других организаций к межвузовским и межинститутским проектам. Инициировать такие проекты позволяет также ИАС, в которой существует возможность публикации соответствующего запроса на формирование команд по конкретным тематикам.

Взаимодействие с руководством. Кандидаты, включенные в кадровый резерв, могут привлекаться руководством вуза к решению управленческих задач и проблемных кейсов, к участию в работе Ученого совета университета, круглых столов и стратегических сессий.

Участие в работе научно-технического совета. Кандидаты, включенные в кадровый резерв, могут быть приглашены к участию в работе Научно-технического совета (НТС) вуза, участвовать в принимаемых им решениях в части определения научной тематики, подведения итогов научных проектов, оценки отчетов и новых проектных инициатив.

Участие в научно-образовательных проектах. Кандидаты, включенные в кадровый резерв, привлекаются к выполнению научно-образовательных проектов как в реализуемых и финансируемых, так и формирующихся проектных командах. Имеют возможность инициировать свой проект и сформировать команду.

Реализация потенциала кадрового резерва: процедуры назначения на должность. Основания для исключения из состава кадрового резерва.

Руководство организации при принятии кадровых решений имеет возможность выбора из состава кадрового резерва наиболее подходящих кандидатов на ту или иную должность. На всех участников кадрового резерва формируется матрица компетенций. В процессе участия резервистов в инициативах СМУ и мероприятиях организаций происходит дополнительная оценка кандидатов на вакантные должности. Все кандидаты, включенные в кадровый резерв, попадают в ИАС, к которой имеют доступ ФОИВ, РОИВ, СМУ региона. У резервистов есть возможность участвовать в инициативах регионального и федерального уровня, претендовать на вакантные должности в других университетах и научных организациях страны (в том числе через ИАС проекта), проявить себя по линии советов молодых ученых. Руководство организаций имеет возможность обратиться с предложением к конкретному кандидату, включенному в кадровый резерв данной организации, а также опубликовать объявление в ИАС в случае, если подходящих кандидатов в данной организации нет. У участников кадрового резерва появляется возможность принять приглашение при условии соответствия требованиям и отправить заявку на рассмотрение.

Основанием исключения из состава кадрового резерва может являться отсутствие активности и результативности резервистов на протяжении одного года, а также личное желание резервиста.

Организационная структура работы с кадровым резервом и координация деятельности по работе с кадровым резервом. Работа по отбору кандидатов, формированию кадрового резерва и управлению им, проведению мероприятий для резервистов, реализации образовательных программ ведется Советом молодых ученых, который формирует организационный комитет (рабочую группу) при участии представителей администрации высших учебных заведений и научных организаций.

Организационный комитет состоит из руководителя, ответственных по направлениям, представителей кадровой, юридической, финансовой и организационно-технической и иных служб при необходимости. В организационный комитет привлекаются эксперты для оценки кандидатов. Все решения организационного комитета по мероприятиям, связанным с отбором кандидатов, проведением конкурса и подведением его итогов, по функционированию резерва, организации научно-образовательных мероприятий, а также кадровые решения утверждаются руководителем организации или замещающим его лицом.

Подготовка кадрового резерва. Обучение кандидатов (не прошедших отбор) в кадровый резерв. Кандидаты, не прошедшие в кадровый резерв организации, являющиеся работниками данной организации, имеют возможность пройти обучение по дополнительной образовательной программе, включающей в себя образовательные модули, направленные на формирование профессиональных и надпрофессиональных компетенций, принять участие в последующих конкурсах по формированию кадрового резерва организации.

Образовательная программа для кандидатов в кадровый резерв организуется на основе разработанной учебной программы для кандидатов, являющейся неотъемлемой частью Положения.

Учебная программа включает в себя теоретические и практические занятия, а также научно-образовательную практику. В процессе организации возможно приглашение внешних экспертов, организация мастер-классов, знакомство с успешными практиками управления в научно-образовательной сфере, решение проблемных кейсов. В процессе обучения формируются компетенции проектного управления, в том числе по организации проектов в рамках НИОКР от идеи до коммерциализации (выбор актуальной тематики, подготовка проекта, формирование коллектива, умение четко видеть научный результат, понимание технологии коммерциализации, патентования, специфики опубликования в рейтинговых журналах и т.д.). В процессе обучения слушатели знакомятся со спецификой реализации проектов, формируют компетенции подготовки заявок на получение финансирования, получают знания и управленческие навыки в реальной научно-образовательной ситуации, осваивают современные модели управления, в том числе с использованием информационных технологий. По итогам обучения выпускникам программы выдается документ государственного образца.

Потенциал советов молодых ученых в продвижении участников кадрового резерва

Необходимо отметить основные составляющие потенциала советов молодых ученых в рамках реализации модели формирования кадрового резерва вузов и научных организаций и управления им на базе СМУ:

- 1) Совет молодых ученых — институт, представляющий интересы молодых ученых и педагогических работников в системе высшего образования и науки;
- 2) принцип открытого участия и горизонтальные связи между молодыми учеными, возможности для создания единой ценностной среды для молодых ученых;
- 3) актуализация проблем и точек роста самими участниками карьерных треков, потенциал для формирования единых управленческих команд;

- 4) потенциал масштабирования модели кадрового резерва через горизонтальные взаимосвязи деятельности СМУ: локальный (организационный) -> региональный -> федеральный. Сетевой потенциал общественной организации;
- 5) потенциал создания и масштабирования единой информационной среды молодых ученых с включением в нее федеральных и региональных органов власти для развития карьерных траекторий и кадровых назначений, в том числе вне системы высшего образования и науки.

Бизнес-модель проектной инициативы

Предлагаемая модель формирования кадрового резерва вузов и научных организаций и управления им на базе советов молодых ученых может быть востребована органами государственной власти и управления государственной научно-технологической политикой, в частности Минобрнауки России, Минэкономразвития России, Минпросвещения России и др. Бизнес-модель проектной инициативы представлена на Рисунке 5.



Рисунок 5. Бизнес-модель проекта «Модель формирования кадрового резерва вузов и научных организаций и управления им на базе советов молодых ученых»¹⁵

Заключение

Предлагаемая авторами концепция разработки модели формирования кадрового резерва вузов и научных организаций и управления им на базе советов молодых ученых (резерв руководящих кадров среднего звена) может являться эффективным инструментом, действенным механизмом отбора и продвижения молодых ученых и сотрудников в организациях ВО и научных организациях, а также обеспечить достижение следующих результатов:

- 1) повышение темпов обновления кадрового состава среднего управленческого звена — прирост доли НПР до 40 лет в составе управленческих кадров до 12% в 2025 году в пилотных организациях, с перспективой дальнейшего роста до 25% к 2030 году;
- 2) внедрение системы регулярных образовательных программ для управленческих кадров;
- 3) включение участников кадрового резерва в реальные управленческие практики пилотных организаций с целью повышения темпов формирования их компетенций;
- 4) внедрение инструментов мониторинга компетентностного развития потенциальных кандидатов на управленческие должности и инструментов включения их в реальные управленческие практики;

¹⁵ Составлено авторами.

- 5) масштабирование модели кадрового резерва через горизонтальные связи СМУ до регионального и федерального уровня, включение в систему формирования и функционирования кадрового резерва органов власти различных уровней;
- 6) формирование межвузовских, межинститутских (в том числе междисциплинарных) проектных команд по инициированным резервистами темам через возможности формируемой ИАС.

Вовлечение советов молодых ученых в процесс обновления управленческих кадров среднего звена в вузах и научных организациях позволит снизить средний возраст руководителей, способствовать развитию их компетенций и карьерных траекторий, что обеспечит потенциал для развития сферы высшего образования и науки России и решения стратегических государственных задач. Потенциал масштабируемости проекта позволяет включиться в него большому количеству организаций-участников.

Список литературы:

Базаров Т.Ю. Психологические критерии оценки кандидатов в кадровый резерв // Психологическая работа в системе морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности личного состава: состояние, проблемы и пути решения: Сборник материалов Первой Международной научно-практической конференции. М: Академия управления Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2018. С. 95–99.

Боровиков Ю.С., Волков Ю.В., Долматов О.Ю., Мочалина Т.А. Планирование численности кадрового резерва университета // Известия ТПУ. 2005. Т. 308. № 7. С. 239–242.

Воронов А.С. Развитие научно-исследовательского потенциала молодежи и популяризация науки среди школьников, студентов и молодых ученых России // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 78. С. 198–228. DOI: [10.24411/2070-1381-2020-10040](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10040)

Горлушкина Н.Н., Колесников Ю.Л., Куркин А.В., Щербакова И.Ю., Филиппова Е.А. Автоматизированная система формирования и управления кадровым резервом университета // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2011. № 5(75). С. 139–144.

Демешкин Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва // Вестник Томского государственного университета. 2010. № 331. С. 132–134.

Долматов О.Ю., Волков Ю.В., Козлова Н.В., Годымчук А.Ю. Психолого-образовательная программа подготовки кадрового резерва вуза // Высшее образование в России. 2009. № 9. С. 157–159.

Кальмай О.М., Юдина Е.С., Шерина О.А., Латышев А.С. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1(101). С. 98–108.

Колычев В.Д., Беляева Т.В., Бронникова Ю.А. Опыт формирования кадрового резерва // Высшее образование в России. 2017. № 6. С. 114–120.

Петрова О.В., Буреева Н.Н., Соколовская С.В. Развитие кадрового резерва руководящего состава университета как условие лидерства на глобальном рынке образовательных услуг // Человек и образование. 2019. № 2(59). С. 103–107.

Пугач В.Ф. Еще раз о возрасте преподавателей в российских вузах: старые проблемы и новые тенденции // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 3. С. 118–133. DOI: [10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133)

References:

- Bazarov T.U. (2018) Psikhologicheskiye kriterii otsenki kandidatov v kadrovyy rezerv [Psychological criteria for assessing candidates for the personnel reserve]. *Psikhologicheskaya rabota v sisteme moral'no-psikhologicheskogo obespecheniya operativno-sluzhebnoy deyatel'nosti lichnogo sostava: sostoyaniye, problemy i puti resheniya: Sbornik materialov Pervoy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Moscow: Akademiya upravleniya Ministerstva vnutrennikh del Rossiyskoy Federatsii. P. 95–99.
- Borovikov U.S., Volkov U.V., Dolmatov O.U., Mochalina T.A. (2005) Planirovanie chislennosti kadrovogo rezerva universiteta [Planning the number of university personnel reserves]. *Izvestiya TPU*. Vol. 308. No. 7. P. 239–242.
- Demeshkin G.V. (2010) Basic Aspects of Formation of Personnel Reserve. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 331. P. 132–134.
- Dolmatov O.U., Volkov U.V., Kozlova N.V., Godymchuk A.U. (2009) Psikhologo-obrazovatel'naya programma podgotovki kadrovogo rezerva vuza [Psychological and educational program for training the university's personnel reserve]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. No. 9. P. 157–159.
- Gorlushkina N.N., Kolesnikov U.L., Kurkin A.V., Sherbakova I.U., Filippova E.A. (2011) Automated System for Forming and Managing of the University Personnel Reserve. *Nauchno-tekhnicheskiiy vestnik informatsionnykh tekhnologiy, mekhaniki i optiki*. No. 5(75). P. 139–144.
- Kalmay O.M., Yudina E.S., Sherina O.A., Latyshev A.S. (2016) Talent Pool as a Factor of the Competitiveness Enhancement of the Modern University. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*. No. 1(101). P. 98–108.
- Kolychev V.D., Belyaeva T.V., Bronnikova Yu.A. (2017) MEPhI's Experience in Formation of Personnel Reserve Participants. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. No. 6(213). P. 114–120.
- Petrova O.V., Bureeva N.N., Sokolovskaya S.V. (2019) Development of Personnel Reserve of University Management as Condition of Leadership in the Global Market Educational Services. *Chelovek i obrazovanie*. No. 2(59). P. 103–107
- Pugach V.F. (2023) One More Time about the Age of Teachers in Russian Universities: Old Problems and New Trends. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. Vol. 32. No. 3. P. 118–133. DOI: [10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133)
- Voronov A.S. (2020) Development of Young People Research Potential and Popularization of Science among Schoolchildren, Students and Young Scientists in Russia. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 78. P. 198–228. DOI: [10.24411/2070-1381-2020-10040](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10040)

Дата поступления/Received: 20.10.2023

Влияние цифровизации на корпоративную кадровую политику¹

Панова Екатерина Александровна

Кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [5512-6859](#), ORCID: [0000-0001-8119-1299](#), Panova@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

В модели менеджмента XXI века рост значимости человеческих ресурсов как ключевого фактора эффективности предприятия стимулирует выраженную интенсификацию внедрения цифровых технологий в кадровую политику. Цифровизация кадровой политики позволяет не только решить имеющиеся в организации проблемы в области управления персоналом, но и сформировать ресурс для будущего развития корпоративного человеческого капитала. В статье представлены основные блоки эволюции функции управления персоналом в XX веке с позиции развития практики применения в ней электронных технологий. Постулируется, что в XXI веке оцифрованные системы управления персоналом и переведенные в онлайн кадровые технологии стали нормой деятельности практически всех компаний. Статья сфокусирована на анализе характеристик и особенностей цифровизации процессов и процедур в таких блоках кадровой политики, как поиск, привлечение и подбор персонала, обучение и развитие, мотивация, управление карьерой. Отмечается, что цифровые технологии позволяют вместо решения текущих задач кадрового менеджмента сосредоточиться на вопросах стратегического управления персоналом. Научная новизна публикации состоит в выделении спектра трансформаций в корпоративной кадровой политике, протекающих под воздействием цифровизации работы с персоналом.

Ключевые слова

Цифровизация управления персоналом, человеческий капитал, искусственный интеллект, цифровые технологии управления персоналом, кадровая политика, цифровая экономика.

Для цитирования

Панова Е.А. Влияние цифровизации на корпоративную кадровую политику // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 186–204. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-186-204

The Impact of Digitalization on Corporate Human Resources Policy²

Ekaterina A. Panova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0001-8119-1299](#), Panova@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

In the management model of the XXI century, the growing importance of human resources as a key factor in the efficiency of the enterprise stimulates a pronounced intensification of introducing digital technologies in human resources (HR) field. Digitalization of HR area allows not only solving the existing problems in the field of HR management in the organization, but also forming a resource for the future development of corporate human capital. The article presents the main blocks of the evolution of the HR management function in the 20th century from the perspective of using electronic technologies in it. It is postulated that in the 21st century, digitized HR management systems and online HR technologies became the norm of almost all companies. The article focuses on the analysis of the characteristics and features of digitalization of processes and procedures in such blocks of HR policy as searching and recruiting, training and development, motivation, career management. It is noted that digital technologies allow, instead of solving the current tasks to focus on strategic HR management. The scientific novelty of the publication consists in highlighting the spectrum of transformations in corporate HR policy that occur under the influence of digitalization of work with the staff.

Keywords

Digitalization of HR management, human capital, artificial intelligence, digital HR tools, HR policy, digital economy.

For citation

Panova E.A. (2023) The Impact of Digitalization on Corporate Human Resources Policy. Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik. No. 101. P. 186–204. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-186-204

Введение

Актуальность темы

Эволюция социально-экономических укладов влечет за собой трансформацию управленческих концепций, представлений, подходов и инструментов. Возникающие новые задачи в области менеджмента стимулируют появление инноваций и развитие существующих

¹ Исследование выполнено при поддержке Междисциплинарной научно-образовательной школы Московского университета «Сохранение мирового культурно-исторического наследия».

² This research has been supported by the Interdisciplinary Scientific and Educational School of Moscow University "Preservation of the World Cultural and Historical Heritage".

технологий. «Индустрия 4.0» (или Четвертая промышленная революция) сформировала среду, основанную на искусственном интеллекте, дополненной реальности, машинном обучении, больших данных и аналитике и др. Исследователи указывают [Барина, Барин 2022], что ближайшее будущее будет базироваться на интенсификации цифрового формата обмена данными, что, в свою очередь, активизирует дальнейшее развитие нейросетей и систем искусственного интеллекта во всех областях общественной и корпоративной жизни. Пятая промышленная революция (или «Индустрия 5.0»), протекающая в наши дни, выводит на новый уровень характер взаимодействия людей и «умных» машин, формируя из них партнеров, во взаимодействии которых точность и скорость промышленной автоматизации сочетается с креативностью, инновациями и критическими навыками мышления людей³. В «Индустрии 5.0» формируется новая модель человеко-машинного интерфейса, что приведет к все возрастающей интеллектуальной цифровизации производственно-экономических систем [Федоров и др. 2021], изменяющих функциональные роли в целом ряде профессий и должностей.

Краеугольным камнем Четвертой и Пятой промышленных революций являются передовые ИТ-технологии и связанные с ними большие данные. Интенсификация использования больших данных во всех областях социальной среды — наиболее яркий показатель того, что сегодня происходит переход от информационной эпохи к цифровой экономике [Суслова, Коростылева 2018]. Понятие «цифровая экономика» связывают с серединой 90-х годов XX века и публикациями представителя Массачусетского университета Н. Негропonte, сформулировавшего концепцию цифровой экономики (англ. digital economics) [Negroponte 1996]. Несмотря на то, что до сих пор в науке не сложилось унифицированное представление о трактовке содержания понятия «цифровая экономика», цифровые технологии приоритетно выделяются в качестве базы и каркаса ее экосистемы [Бутенко 2020; Головенчик 2019].

В области корпоративного менеджмента активное применение цифровых технологий сформировало новый, кастомизированный формат взаимодействия работников и ИТ-продуктов — формат, при котором на место осознания того, что рабочие могут сделать с новыми технологиями, приходит запрос от технологии: что она может сделать для работников. Подобная вариация сотрудничества видоизменяет кадровую политику современных компаний, концентрируя ее на удовлетворении потребностей организаций во все большем числе высококвалифицированных и талантливых сотрудников, успешно оперирующих в рабочей среде, насыщенной «цифрой», и обладающих высоким уровнем цифровой компетентности.

Характеристики цифровой экономики, цифрового социума, цифронасыщенного каждого следующего поколения трудовых ресурсов, цифровизированного корпоративного пространства, внутрикорпоративных процессов и процедур преобразуют не только внутриорганизационную кадровую политику, но и, как следствие, наполняют ИТ-технологиями функциональную зону деятельности менеджера по персоналу (службы управления персоналом) как основного ее провайдера. Стратегическая роль человеческого ресурса в будущем предприятий требует постоянного совершенствования деятельности по подбору, мотивации и удержанию сотрудников, создающих в компании ее добавочную стоимость, максимизирующих доход или обеспечивающих приближение к требуемому результату [Казакова, Шурмина 2020]. Переход на цифровые инструменты управления человеческими ресурсами сегодня становится темой, все более востребованной в области корпоративного менеджмента современных лидирующих организаций, поскольку работа с персоналом рассматривается как приоритетное направление повышения эффективности

³ Индустрия 5.0: добавление человеческого потенциала к «Индустрии 4.0» // SAP [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sap.com/central-asia-caucasus/insights/industry-5-0.html> (дата обращения: 20.08.2023).

бизнес-процессов [Konovalova, Mitrofanova 2021], а цифровые технологии — как инструмент обеспечения наибольшей реализации человеческого капитала предприятия.

Мировая консалтинговая компания Deloitte на регулярной основе публикует данные собственных аналитических обзоров, диагностирующих уровень цифровизованности разных блоков системы управления персоналом в различных структурах. В материалах 2017 года⁴ было зафиксировано, что значительное число из линейки исследованных крупных организаций находились на стадии «зрелой автоматизации» кадровой политики, признаками которой выступают: интегрированные облачные корпоративные платформы, связанные с ними мобильные приложения, роботизированные системы и искусственный интеллект, возможность детализированной настройки элементов цифровых систем под потребности конкретного пользователя и др. К 2019 году⁵ увеличилось число предприятий, перешедших со стадии «зрелой автоматизации» на этап «интеллектуального управления персоналом», характеризующегося широкой реализацией в корпоративной кадровой политике возможностей машинного обучения, активного применения данных предиктивной аналитики, усилением применения искусственной и дополненной реальности в обучении персонала и т.д. Наблюдаемая в последние годы еще большая интенсификация и усиление скорости цифровизации системы и процессов управления персоналом вызваны целым рядом причин: это и возрастающая быстрыми темпами потребность менеджмента в получении оперативной и комплексной информации о состоянии и возможностях человеческого капитала компании, и расширяющаяся склонность сотрудников к применению цифровых технологий для решения задач из поля текущей профессиональной деятельности, и появление новой категории персонала — дистанционных сотрудников, взаимодействующих с работодателем в основном через ИТ-пространство.

Цифровые технологии в управлении персоналом позволяют быстрее и продуктивнее использовать элементы и процедуры данной системы, реализовать ее возможности. При этом в равной степени речь идет как о росте качества реализации в отношении персонала инструментов кадровой политики, так и о повышении возможности индивидуализированной подстройки кадровых технологий под каждого отдельного работника с его уникальным набором способностей и потребностей.

Формат работы, при котором цифровые технологии взаимодействуют с человеком не только с позиции применения к нему положений строго запрограммированных автономных роботизированных систем или заданных алгоритмов, но и как гибкие, адаптивно-реактивные продукты, выполняющие роль квалифицированного помощника или гида, в ряде источников⁶ получил название «co-bot» (от английского слова cooperation), то есть робот-партнер человека, понимающий его потребности, персонализировано, тесно и продуктивно с ним взаимодействующий. В условиях XXI века непрерывно возрастающая интенсивность сфокусированности кадровой политики вокруг потребностей и интересов работников получила условное название «человекоцентричность». Данная модель предполагает, что сотрудники предприятия рассматриваются как своеобразные внутренние клиенты компании. Данные индекса человекоцентричности⁷ демонстрируют нацеленность крупных отечественных компаний на установление партнерских долгосрочных взаимовыгодных и взаимозаинтересованных отношений между работниками и работодателями.

⁴ 2017 Deloitte Global Human Capital Trends // HR-Inspire [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-inspire.ru/?p=2806> (дата обращения: 02.08.2023).

⁵ 2019 Deloitte Global Human Capital Trends // HR-Management [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hrmanagementapp.com/2019-deloitte-global-human-capital-trends/> (дата обращения: 22.08.2023).

⁶ Там же.

⁷ Индекс человекоцентричности компаний. Аналитический отчет // Росатом [Электронный ресурс]. URL: <https://rosatom.storage.yandexcloud.net/Индекс%20человекоцентричности%20компаний%202022.pdf> (дата обращения: 13.09.2023).

Исследователи выделяют ряд факторов, определяющих скорость и интенсивность трансформации подходов к управлению человеческими ресурсами в цифровой экономике. К ним относятся: заинтересованность менеджмента компаний в выявлении путей оптимизации работы и численности сотрудников, понимание возможностей автоматизации процессов, усиление проникновения в корпоративную практику менеджмента гибких моделей управления, рост потребности в оперативной и актуальной аналитике [Дегтярева 2021]. На выбор определенной электронной или цифровой системы управления персоналом оказывает влияние потенциальная полезность продукта, его простота и удобство использования, возможность точечной настройки под потребности и особенности компании. Скорость и интенсивность перехода к цифровому управлению персоналом во многом определяется соотношением ожидаемого эффекта и требуемых усилий по его достижению, а также степенью социального влияния данной модели [Priyashantha 2023].

Анализ отечественной практики менеджмента фиксирует наличие прямой корреляции между эффективностью функционирования компании и уровнем применения цифровых технологий в кадровой политике; иными словами, «чем большую зависимость от человеческого капитала испытывает компания, тем охотнее руководство использует цифровые среды в работе с персоналом» [Ломоносова, Якимова 2020, 53]. Цифровизация кадровой политики способна не только качественно решить имеющиеся в организации проблемы в области управления персоналом, но и сформировать потенциал для будущего развития корпоративного человеческого капитала, позволяющего компаниям сформировать конкурентные преимущества [Климчук, Уваров 2020].

Цель публикации — определить ключевые характеристики ряда компонентов кадровой политики современных компаний, возникших и прогрессирующих под влиянием усиления цифровизации работы с персоналом. Материалы статьи сформированы на базе применения автором таких методов научного исследования, как анализ, синтез, обобщение, индукция и дедукция, аксиоматический метод. Информационная обеспеченность исследования реализована также посредством использования данных из источников вторичного характера: статистических данных и результатов социологических исследований (контент-анализа, опросов).

Научная разработанность темы

Практическая актуальность темы применения цифровых технологий в кадровой политике способствует росту внимания представителей мирового научного сообщества к данному вопросу. Материалы контент-анализа публикаций за период с 2000 по 2020 гг. в базе данных рецензируемой научной литературы Scopus показывают, что количество публикаций, содержащих слова и словосочетания «цифровое управление персоналом» (англ. digital HR*), «алгоритмы» (англ. algorithm*), «новые технологии» (англ. emerging technolog*), «искусственный интеллект» (англ. artificial intelligence), «информационные системы» (англ. information systems), «машинное обучение» (англ. machine learning) и т.п., возросло с 35 773 единиц в 2000 году до 207 004 в 2020 году⁸.

Вопросы оцифровки управления персоналом находятся в фокусе внимания как зарубежных, так и отечественных исследований. Они анализируются учеными в различных ракурсах: с позиции анализа эволюционных взаимосвязей между ИТ-технологиями и моделями управления человеческими ресурсами [Kim et al. 2021; Суслова, Коростылева 2018], факторов и направлений изменений в системе управления персоналом цифровой экономики [Егорова 2022;

⁸ Bryce V., Brooks L., Stahl B.C. We need to talk about digital HR ethics! A review of the academic literature on ethical aspects of algorithmic Human Resource Management (HRM) technologies (preprint) // ResearchGate [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/357900086_We_need_to_talk_about_digital_HR_ethics_A_review_of_the_academic_literature_on_ethical_aspects_of_algorithmic_Human_Resource_Management_HRM_technologies (дата обращения: 21.08.2023).

Костенко 2020; Лясковская, Козлов 2019; Толкунова 2019], влияния цифровых технологий на скорость и эффективность кадровых мероприятий [Кожевников, Тинькова 2019; Дороговцева, Ерыгина 2019], характеристик ряда цифровых инструментов управления персоналом организаций [Мартынова, Камшилов 2019; Шевелева, Шевелев 2019; Ломоносова, Якимова 2020]. В научных публикациях российских и иностранных авторов все больше внимания уделяется теме проникновения искусственного интеллекта и других цифровых технологий в отдельные блоки кадровой политики: сферу подбора и отбора кандидатов на вакантные позиции предприятия [Geetha, BhanuSree 2018; Петрунин, Пугачева 2021; Стрельникова, Лембрикова 2019; Денисов, Кардаш 2018], обучения и развития персонала [Кязимов 2019; Белоногова 2018], управления карьерой [Кукушкина, Юрьева 2020]. Наряду с увеличением числа исследований, посвященных вопросу черт цифровой кадровой политики, наблюдается и рост количества работ, посвященных определению компетенций, необходимых для продуктивной деятельности специалиста по персоналу в оцифрованном кадровом пространстве [Ulrich et al. 2012; Кибанов 2014; Титов, Суханова 2015; Верна, Гасюк 2020; Панова и др. 2021].

Эволюция функции управления персоналом и цифровых технологий в управлении персоналом

Функция управления персоналом как часть общекорпоративной системы менеджмента прошла длительный путь развития. Существуют разные точки зрения относительно периодизации возникновения управления персоналом как отдельной области профессиональной деятельности. Относительно единообразная классификация этапов развития управления человеческими ресурсами организации в учебной литературе может быть представлена следующим образом [Титов, Суханова 2015]:

- 1900–1920-е гг. — Управление персоналом (англ. Personnel Administration).
- 1920–1950-е гг. — Управление человеческими отношениями (англ. Human Relations).
- 1950–2000-е гг. — Управление человеческими ресурсами (англ. Human resource management).
- с начала 2000-х гг. — Стратегическое управление персоналом (англ. Strategic human resource management).

По мнению исследователей [Ulrich et al. 2012], в XX веке управление персоналом как зона профессиональной деятельности прошла эволюционные ступени от нахождения в плоскости административной функции (оформление документации по трудовым отношениям, ведение кадрового документооборота, подготовка кадровой отчетности и т.п.) через задачи функциональной экспертизы и применения проверенных технологий по подбору, обучению, мотивации персонала к области стратегического управления персоналом на базе выстраивания и реализации кадровой политики исходя из стратегии и целей компании. В условиях XXI века и сопутствующей ему волны цифровизации инструментов менеджмента корпоративного человеческого капитала функция управления персоналом переместилась на четвертую ступень, получившую название «Управление персоналом: снаружи и внутри» (англ. HR outside in). Данный этап развития управления персоналом основан на комплексном и глубинном учете в политике управления человеческими ресурсами особенностей не только внутрикорпоративной, но и внешней среды, а также выраженной интенсификации применения передовых технологий (особенно цифровых) для существенного повышения эффективности кадровой политики.

Проведенные в 1960-х годах исследования [Kim et al. 2021] отразили первые шаги проникновения цифровых технологий в кадровую политику, процесс обоснованной выработки и принятия кадровых решений. Совершенствование компьютеров позволило компаниям начать хранить и обрабатывать большое количество данных, что сделало возможным не только перевод в электронный формат ряда учетно-расчетных операций (например, учет рабочего времени или расчет заработной платы сотрудников), но и построение прогностических моделей (планирование численности персонала, выявление рисков увольнения персонала и др.). Исследования данного периода описывали автоматизацию как разрушительное изменение, пытаясь определить способы смягчения его негативных последствий с помощью методов управления персоналом. Позже акцент сместился на понимание положительного потенциала каждой новой ИТ-разработки и варианты максимального использования ее опций. В течение XX века ИТ-сфера предоставляла организациям беспрецедентные возможности опробовать новые способы улучшения практики управления персоналом.

В 70–90 гг. XX века развитие информационных технологий привело к фундаментальным изменениям в трудовых отношениях, а также перестройке всей корпоративной системы управления персоналом. Подбор и отбор персонала, обучение и развитие сотрудников, управление кадровым резервом, карьерное планирование и продвижение — данные области кадровой политики все более активно насыщались ИТ-продуктами.

В конце XX – начале XXI века оцифрованные системы управления персоналом и переведенные в онлайн-пространство кадровые технологии стали нормой деятельности практически всех компаний. В этот период наблюдался рост управленческого интереса к вопросу ресурсов еще более эффективного использования накопленных данных о работниках для принятия бизнес-решений, что вывело на передовые позиции тему приложения цифровых технологий к аналитике больших данных о кадровом составе. Происходившая в рассматриваемый временной период эволюция сетевых технологий позволила сотрудникам координировать свои действия друг с другом вне географических и организационных границ. Все это способствовало тому, что повышенное внимание стало уделяться вопросу организации виртуальной работы, сотрудничеству с временными работниками или компаниями-подрядчиками, выполняющими отдельные трудовые функции, а также формированию иных различных форм организационной деагрегации в офисном и онлайн-пространстве. Корпоративная практика перехода на цифровые основы управления персоналом не всегда была однозначно успешна и обеспечивала достижение изначально намеченных результатов: в ряде случаев негативные эмоциональные и финансовые затраты от цифровизации перевешивали предполагаемые преимущества новой системы. Тем не менее практика показывает, что все успешные компании позитивно подходят к вопросу внедрения ИТ-технологий в корпоративную кадровую политику.

Цифровые технологии в корпоративной кадровой политике и профессиональной деятельности менеджера по персоналу

Цифровизация кадровых инструментов повлекла за собой изменения набора и характера функций специалистов по персоналу, выступавших непосредственными участниками и координаторами процессов эффективного внедрения цифрового управления персоналом. По мере интенсификации присутствия цифровых продуктов в кадровой политике они переходили от административной роли к роли стратегического партнера, от реализатора кадровых процедур к постановщику технических заданий «умной» системе.

В современной организации управление персоналом как структурное подразделение или как

отдельный специалист выступает центром накопления и реализации широкого спектра технологий работы с текущими и потенциальными сотрудниками компании, составляющими человеческий капитал предприятия. Линейка функциональных блоков задач современного менеджера по персоналу цифрового мира непрерывно расширяется, включая в себя новые профессиональные задачи, отличающиеся нестандартностью и стратегической направленностью. Освобождение посредством цифровых технологий специалистов по управлению персоналом от рутинных, постоянно повторяющихся действий дает им возможность сконцентрироваться на более продуктивном, глубинном и системном сборе и анализе данных о человеческих ресурсах компании, вырабатывать и принимать комплексно обоснованные и эффективные кадровые решения [Егорова 2021]. Благодаря когнитивным технологиям происходит существенное снижение трудозатрат менеджера по персоналу на рутинную работу: обработку стандартных кадровых документов, включая справки, заявки, заявления, отчеты и пр. Опросы показывают, что наиболее популярными мнениями о том, какой функционал в кадровой политике должна обеспечивать современная цифровая среда, являются: минимум ручного ввода данных, высокая скорость выгрузки отчетов, интуитивно понятный интерфейс, максимизация охвата кадровых процессов, поддержка программного обеспечения различными электронными устройствами [Ломоносова, Якимова 2020].

Одним из примеров существующего в современном мире продуктивного симбиоза менеджера по персоналу и цифровых технологий выступает область подбора персонала (рекрутинга). В крупных компаниях, ориентированных на массовый найм, рекрутингом занимается большая часть специалистов службы управления персоналом — на это уходит больше половины их суммарного рабочего времени [Колосницына, Финкельштейн 2016].

Цифровые технологии существенно повышают качество и скорость реализации задачи специалиста по управлению персоналом по идентификации и мотивации к поступлению на работу в компанию определенной группы потенциальных сотрудников. Посредством цифровых технологий (через ключевые слова, словосочетания или иные единицы идентификации) цифровые алгоритмы способны найти в интернет-пространстве интересующий менеджера по персоналу круг людей (например, представителей той или иной профессионально-квалификационной группы). Поиск при этом осуществляется не только по данным резюме, которые размещены на сайтах по поиску работы, но и по информации со всего простора интернет-мира: страниц в социальных сетях, из перечня членов профессиональных мероприятий, кадрового состава реализованных проектов, списков обучающихся, отзывов/комментариев в профессиональных группах и т.п. Технология искусственного интеллекта формирует для менеджера по персоналу уже сведенные воедино, все ранее не структурированные данные кандидата, создает профиль соответствия его характеристик требованиям вакантной позиции [Geetha, BhanuSree 2018]. По данным компании Pymetrics, применение искусственного интеллекта при поиске и подборе кандидатов увеличивает уровень результативности процесса на 30–50%⁹. В отечественной практике уже есть опыт продуктивного внедрения цифровых инструментов в рекрутинг сотрудников не только коммерческих, но и государственных структур: в качестве примеров можно привести состоявшийся найм главного врача Центральной районной больницы Вологодской области с помощью искусственного интеллекта¹⁰, а также запланированный на 2023–2024 гг. эксперимент Правительства РФ по отбору кандидатов на позиции госслужбы с применением искусственного интеллекта¹¹.

⁹ Инструменты для онлайн-оценки кандидата // Friendwork [Электронный ресурс]. URL: <https://friend.work/blog/ocenka-kandidata-online> (дата обращения: 15.08.2023).

¹⁰ Ваш надежный помощник. 40+ инструкций, кейсов и интервью об искусственном интеллекте в HR // Поток [Электронный ресурс]. URL: <https://potok.io/blog/hr-howto/hr-artificial-intelligence/> (дата обращения: 05.09.2023).

¹¹ Наем сотрудников в правительство поручат искусственному интеллекту // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2023/08/23/991427-naem-sotrudnikov-v-pravitelstvo-poruchat-iskusstvennomu-intellektu> (дата обращения: 07.09.2023).

Тема приложения технологий искусственного интеллекта применительно к задачам корпоративной кадровой политики находится в поле внимания и обсуждения как зарубежных, так и отечественных исследователей. Анализ публикаций [Петрунин, Пугачева 2021] показывает, что в современном научном сообществе активно анализируются общие возможности, особенности и перспективы использования технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом, взаимоотношение между традиционными методами отбора персонала и новыми цифровыми технологиями, опыт применения искусственного интеллекта в отборе кандидатов на вакантные позиции в разных странах, государственных и коммерческих структурах. Исследователи указывают, что непосредственно в области подбора персонала (рекрутинга) из всех областей кадровой политики наиболее быстрыми темпами развиваются технологии машинного обучения, обработки естественного языка, распознавания образов, а также искусственных нейронных сетей и рекомендательных систем [Там же].

Анализ корпоративной практики применения цифровых технологий для составных процедур функции рекрутинга персонала показывает, что в них, как правило, присутствуют следующие элементы: библиотека компетенций (для выбора из них требуемых для конкретной вакансии); автоматизированный механизм согласования заявки на подбор, формирования итогового профиля вакансии и распространения его (профиля) в определенных источниках (на сайтах по трудоустройству, рассылка по резюме кандидатов и т.п.); автоматическая интеграция/сопоставление параметров вакансии с данными о внутренних возможных кандидатах (внутреннем кадровом резерве); опции поиска и отбора по параметрам вакансии резюме с сайтов по трудоустройству; возможности проведения первичной оценки характеристик кандидатов, создания актуальных отчетов (сроки закрытия вакансий, статус работы над вакансией, анализ эффективности источников привлечения кандидатов) и многие другие. К современным системам цифровизации рекрутинга предъявляется множество требований: это и уровень их адаптивной подстройки под процесс подбора для любого бизнеса и специфики любой организации, и скорость внедрения, надежность и безопасность (в том числе зарегистрированность продукта в РФ и хранение данных пользователей на территории России), и регулярная обновляемость продукта, и качество поддержки пользователей, цена и др. По данным аналитических исследований, в 2023 году лучшими российскими системами автоматизации рекрутинга стали следующие разработки: «Поток Рекрутмент» (ранее Potok), «E-Staff Рекрутер», «Хантфлоу», «СберПодбор», Talantix¹². В 2017 году российские разработчики представили сервис на базе искусственного интеллекта, способный по заданным параметрам осуществлять отбор резюме кандидатов на сайтах по поиску работы, а также проводить с кандидатами на вакансии первичные отборочные собеседования. Данный сервис получил имя «робот Вера». Сегодня ряд компаний уже разработали собственных роботов-рекрутеров: в частности, в торговой сети «Пятерочка» им стал робот Ермил. Наряду со специализированными ИТ-системами и ИТ-продуктами для решения задач подбора персонала в блоке первичной коммуникации с кандидатами активно используются чат-боты. Чат-боты для подбора персонала применяют как коммерческие организации (например, «Л'Этуаль», «Пятерочка», «Почта Банк» и др.), так и государственные структуры (к примеру, Администрация Губернатора Санкт-Петербурга). Многие чат-боты обладают способностью предлагать вакансию потенциальным кандидатам и отвечать на их типовые вопросы, а также умеют работать с возражениями и отказами собеседника перейти на следующий уровень прохождения отборочных испытаний.

¹² Где на работу принимают роботы: обзор лучших рекрутинговых систем в 2023 году // pickTech [Электронный ресурс]. URL: <https://picktech.ru/blog/hr/obzor-rekrutinykh-sistem-2023/> (дата обращения: 13.08.2023).

Уровень развития цифровых технологий в рекрутинге позволяет современным работодателям не только искать резюме, но и осуществлять мониторинг качества развития компетенций у индивидов, которых компания рассматривает в качестве интересующих их потенциальных кандидатов. В частности, речь может идти о школьниках, демонстрирующих успехи в определенных областях, что отслеживается через списки призеров и победителей олимпиад, чемпионатов, иных соревнований и мероприятий. Подобная ранняя диагностика позволяет компаниям быстрее, чем их конкурентам за корпоративный человеческий капитал, выявить талантливых подростков, обсудить с ними заинтересованность в целевом обучении, а также в прохождении практики с последующим трудоустройством.

Нынешние цифровые технологии, реализованные на базе искусственного интеллекта, способны собрать в интернет-пространстве широкий спектр различных данных о кандидатах, формируя персонализированное, точечное ценностное предложение о трудоустройстве. «Умные» технологии путем мониторинга деятельности индивида, интересующего компанию как работодателя, способны посредством анализа компонентов страниц в социальных сетях, размещенных человеком комментариев, истории посещения им тех или иных сайтов, составляющих элементов различных материалов аналитических и социологических исследований референтных социальных групп, а также иных открытых данных создать картину индивидуального мотивационного профиля. На базе мотивационного профиля программа формирует перечень стимулов, способных оказать воздействие на интересующих компанию людей с точки зрения повышения их мотивации к вступлению в диалог о работе в организации.

Борьба в цифровом пространстве и посредством цифровых технологий за профессионалов и талантливых сотрудников, ставшая нормой кадровой политики большинства современных компаний, трансформирует деятельность специалиста по управлению персоналом не только в ракурсе формирования и реализации цифрового набора методов поиска и привлечения новых сотрудников. В равной степени она актуализирует запрос на качественную оцифрованную адаптацию новых сотрудников в корпоративную культуру, коллектив и профессиональную деятельность. Особенную востребованность тема цифровых инструментов адаптации получила в последние годы после распространения практики удаленной (дистанционной) работы для существенной части трудового коллектива российских предприятий. Адаптационные чат-боты позволяют сотруднику, находящему в любой точке мира в любом часовом поясе, получить оперативные ответы на типовые и уникальные вопросы. Опыт нескольких лет использования в компании VK цифрового чат-бота «Маруся на работе» дал следующие результаты: за 2022–2023 гг. число его пользователей увеличилось на 50%, бот развил способность отвечать на более чем 45 000 различных вопросов, возникающих у новых сотрудников компании, снизив нагрузку на специалистов по персоналу более чем на 25%¹³.

Распространение и применение цифровых возможностей в корпоративной кадровой политике не ограничиваются только областью подбора и адаптации персонала. Цифровые технологии активно представлены и доказывают свою продуктивность во многих (если не всех) блоках кадровой политики. В частности, в вопросах мотивации персонала ИТ-продукты обладают возможностью на оперативной и комплексной основе идентифицировать и отслеживать уровень удовлетворенности сотрудников условиями рабочей среды, содержанием профессиональной деятельности; реализовывать специально подобранные для каждой отдельной группы сотрудников стимулирующие ресурсы, сочетающие в себе баланс их привлекательности для персонала и

¹³ ChatGPT и управление персоналом // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2023/04/09/970148-chatgpt> (дата обращения: 12.08.2023).

ориентиры по формированию трудового поведения требуемого работодателем. Потенциал цифровых технологий включает в себя доступность проведения на регулярной основе пульс-опросов мотивации сотрудников, формирования на их базе разноплановой аналитики, представляющей картину состояния и динамики мотивированности персонала. Способности искусственного интеллекта могут предоставить данные для определения поведенческих стереотипов работников, влияющих на снижение их продуктивности, сигнализировать о симптомах профессионального выгорания сотрудника до того, как этот факт станет очевидным.

Массив разрозненных персональных данных, имеющихся в компании в электронном виде, посредством нескольких кликов на клавиатуре компьютера оперативно сопоставляется цифровым «мозгом» с данными оценки компетенций и результатов профессиональной деятельности работников, анализом их вклада в достижение целей компании. При наличии в организации системы электронного документооборота мониторинг состояния сферы кадровой политики может быть расширен до отслеживания меток потенциальных конфликтов в трудовой сфере: к примеру, при превышении определенного показателя тех или иных оснований для депремирования руководителем подчиненных система может обратить на это внимание менеджера по персоналу. Цифровые системы позволяют установить и иные своеобразные «точки контроля» отклонений в состоянии корпоративной культуры.

Наряду с областью привлечения потенциальных сотрудников, оценки компетенций кандидатов, адаптации персонала, управления мотивацией сотрудников, поддержания требуемой организационной культуры, цифровые технологии сегодня также интенсивно проникли в сферу обучения и развития персонала. Обучение и развитие составляют основу человеческого капитала, выступают базовыми факторами формирования его количественных и качественных параметров. При этом большинство специалистов по обучению говорят о том, что до 50% средств, выделяемых на развитие сотрудников, расходуется неправильно и тратится впустую по причине ошибок при определении направления развития, в котором нуждается сотрудник, или нехватки времени на подбор программы индивидуального обучения [Лебедева, Егоров 2018]. Цифровизация сферы обучения и развития персонала позволяет, с одной стороны, повысить качество обучающих технологий и продуктов, с другой — подобрать и настроить программы и инструменты обучения под потребности и особенности каждого отдельного работника или группы сотрудников.

Современные организации все более активно обращаются к реализации программ обучения и развития персонала на базе электронных обучающих продуктов и цифровых технологий. Электронные учебные курсы, электронная библиотека, обучающие компьютерные тренажеры, тренажеры на базе 3D, дополненной и виртуальной реальности, интерактивные онлайн-игры и другие электронные и цифровые инструменты продуктивно используются современными компаниями для повышения качества обучения, удобства освоения работниками материала посредством их присутствия на различных устройствах (смартфонах, планшетах, стационарных компьютерах), временной и географической доступности обучающих мероприятий для пользователей. Цифровые обучающие продукты за счет использования в них элементов виртуальной реальности качественно имитируют оборудование и обстановку, создают эффект присутствия индивида при выполнении учебно-тренажерных заданий, а также наглядно демонстрируют выполнение эталонного производственного процесса. На производственных предприятиях обучение в виртуальном пространстве формирует возможность проводить безопасную отработку правильных и неправильных действий обучающихся в нештатных и аварийных ситуациях, создание которых в реальности (даже в учебном формате) может содержать угрозу здоровью или жизни работников. Электронные и цифровые технологии способствуют усилению вовлеченности и заинтересованности обучаемых

лиц, а гибкая настройка формата и содержания программ обучения под задачи и профиль конкретной целевой группы пользователей позитивно сказывается на степени и качестве освоения ими материала.

Цифровое обучение, как и область подбора и отбора персонала, в последние годы вобрало в себя возможности искусственного интеллекта. Менеджеры по персоналу прибегают к помощи искусственного интеллекта как на этапе разработки стратегии, планов и программ обучения и развития персонала, так и в процессе их реализации. Искусственный интеллект продуктивно используется для поиска базовой информации и составления общего контура политики обучения сотрудников, а также для повышения эффективности механики ее реализации. Современные цифровые технологии предоставляют различные способы контроля за прогрессом персонала в обучении, а также способны замещать отдельные функции «живого» преподавателя: например, модерировать дискуссии обучающихся, проверять уровень знаний обучающихся, анализируя их ответы, давать отзывы и составлять персонализированные планы обучения и др.

Практика использования искусственного интеллекта в области обучения и развития персонала охватывает не только сферу традиционных технологий обучения, но и область новых технологий развития компетенций персонала, таких как коучинг. Исследования показывают, что путем сопоставления данных об индивидуальных и командных проблемах с данными высокопроизводительных команд, а также используя инструменты мотивации менеджеров и руководителей на осуществление эффективных действий, коучинг на базе искусственного интеллекта способен помочь сотрудникам существенно увеличить их производительность труда¹⁴.

Современные корпоративные образовательные продукты, оперирующие на основе искусственного интеллекта, помогают не только специалистам по управлению персоналом. В равной степени они выступают своеобразными гидами для обучающихся сотрудников, помогая им постоянно отслеживать свои цели и уровень прогресса в обучении и развитии. Чат-боты как представители линейки цифровых технологий способны не только отвечать на типовые вопросы по обучению, но выступать роботизированными преподавателями — структурировано преподносить материалы по конкретному предмету, проверять знания, подбирать дополнительный учебный материал, мотивировать учиться и др.¹⁵ Текущий уровень развития цифровых технологий позволяет без потери качества передать существенную часть функций менеджера по персоналу искусственному интеллекту: например, курирование качества и прогресса освоения сотрудниками программ на образовательном корпоративном электронном ресурсе. В практике крупных организаций подобные примеры уже есть: в компании IBM искусственный интеллект обучающей платформы анализирует отзывы учащихся, отправляет результаты обучения руководителям, а также консультирует по часто задаваемым вопросам от сотрудников.

Обращаясь к эмпирической стороне вопроса реализации электронных и цифровых технологий для задач обучения и развития персонала, отметим, что существует широкий спектр примеров по данной теме из корпоративной практики как иностранных, так и российских организаций, как коммерческих, так и государственных структур. В частности, тренажеры на базе 3D, дополненной и виртуальной реальности активно используются на крупных предприятиях различных профилей деятельности: ПАО «Газпром», ПАО «Северсталь», группа НЛМК, ОАО «РЖД», ГУП «Московский метрополитен», ПАО «Сибур», АО «Торговый дом «Перекресток», ПАО «ГМК «Норильский никель»» и др. Электронные платформы и электронные библиотеки есть

¹⁴ AI-Enabled Coaching Is Hot. And There's Lots More To Come // Josh Bersin [Электронный ресурс]. URL: <https://joshbersin.com/2021/07/ai-enabled-coaching-is-hot-and-theres-lots-more-to-come/> (дата обращения: 10.08.2023).

¹⁵ Искусственный интеллект в обучении // Сбер Университет [Электронный ресурс]. URL: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/glossary/936/> (дата обращения: 13.08.2023).

и у коммерческих компаний (ПАО «Вымпелком», ООО «ВК» и пр.), и у государственных органов (например, Единый специализированный ресурс по профессиональному развитию государственных и муниципальных служащих РФ, интернет-портал «Электронное образование государственных гражданских и муниципальных служащих» Администрации Главы Республики Башкортостан, Электронная корпоративная библиотека Министерства здравоохранения Новосибирской области, Электронная библиотека для самообразования госслужащих Администрации Санкт-Петербурга и т.п.). В части использования искусственного интеллекта для обучения персонала российских предприятий практика пока находится скорее на этапе фрагментарного становления, чем активного распространения. Как показывают исследования рынка корпоративного обучения, только 13% опрошенных компаний в той или иной степени используют его возможности¹⁶. Но даже в этом случае речь идет только о создании контента с помощью нейросетей.

Подбор и адаптация персонала, обучение и развитие сотрудников, мониторинг состояния трудовых отношений, управление системой мотивации персонала — данный перечень областей применения цифровых технологий в кадровой политике современных компаний не является исчерпывающим. Цифровые продукты могут быть реализованы и для повышения эффективности задач в сфере управления карьерой персонала. Например, искусственный интеллект системы Watson Career Coach IBM¹⁷ на основе данных о реализованных в компаниях карьерных траекториях персонала, корпоративных карьерных возможностях, а также индивидуальной информации, хранящейся в профиле каждого сотрудника, путем сопоставления их с профессиональными интересами и карьерными целями работников формирует для работников индивидуальный набор программ обучения, разрабатывает персональные вариации карьерных траекторий.

Цифровые технологии позволяют комплексно связать в карьерном менеджменте данные из разных источников. В частности, при разработке карьерных планов итоговая картина может быть сформирована на базе корпоративных планов и возможностей по карьерному росту, дополнена материалами озвученной позиции самого сотрудника по поводу его видения своей карьеры, скорректирована по данным анализа его «цифровых следов» как в корпоративном обучении (на какие программы работник записывается, какие просматривает и т.п.), так и во внекорпоративном пространстве (какие сайты по поиску работы посещает, какие вакансии просматривает, изучает ли материалы о других потенциальных работодателях и пр.).

Потребность в усилении цифровизации кадровой политики нарастает в условиях выраженной территориальной дифференциации работников, разнообразия формата протекания их трудовых отношений (офисный или дистанционный), дисперсности социальных характеристик и связанных с ними мотивационных потребностей различных групп кадрового состава организации. Цифровые продукты позволяют менеджеру по персоналу свести вместе огромный комплекс разнообразных данных: материалы оценки компетенций сотрудников, результаты трудовой деятельности, характеристики мотивационных профилей сотрудников и иную информацию. Цифровые технологии выступают для менеджера по персоналу в мире, насыщенном разнокалиберными и разрозненными сведениями, своеобразным спасательным кругом в огромном и бушующем информационном море, беря на себя задачи сбора, обработки и систематизации данных, вывода их по запросу в целостные и детализированные аналитические отчеты. Автоматизированные интеллектуальные решения, основанные на машинном обучении, способны также самостоятельно анализировать информацию и

¹⁶ Как изменился российский рынок обучения персонала в 2023-м: исследование // Skillbox [Электронный ресурс]. URL: <https://skillbox.ru/media/corptrain/kak-izmenilsya-rossiyskiy-rynok-obucheniya-personala-v-2023m-issledovanie/> (дата обращения: 11.09.2023).

¹⁷ Welcome to the IBM Watson Career Coach Trial // IBM [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ibm.com/docs/en/SSYKAV?topic=version-welcome-watson-career-coach-trial> (дата обращения: 14.08.2023).

принимать решения в рамках заданных им полномочий, освобождая время специалистов по работе с персоналом.

При всем текущем прогрессе уровня развития и широте возможностей применения цифровых технологий в кадровом менеджменте вряд ли можно утверждать, что искусственный интеллект или иной продукт цифровой эволюции способен полностью заменить специалиста по управлению персоналом, поместив данную профессию в категорию «вымирающие вследствие технологического прогресса». Технологические инновации повышают инструментальную эффективность кадровой политики, позволяя менеджерам по персоналу увеличить скорость рабочих процессов и усилить эффективность кадровых мероприятий. Их способность подменить личное взаимодействие, эмоции и человеческое общение, являющиеся неотъемлемым элементом области управления персоналом, вызывает сомнение [Дороговцева, Ерыгина 2019]. Как показывают опросы, специалисты по управлению персоналом ожидают от цифровых технологий в целом и искусственного интеллекта в частности скорее увеличения качества профессиональной деятельности в тех областях, где они уже успешно используются, но сдержанно оценивают их возможности в формировании новых прорывов [Тихонов, Коновалова 2019].

Мы разделяем точку зрения о том, что «будущее управления персоналом — это интеллектуальные системы, которые способны брать на себя большую часть подбора и найма сотрудников, обучать их и предотвращать увольнения»¹⁸. В то же время профессиональная активность специалиста по управлению персоналом обеспечивается не только наличием в его распоряжении цифровых продуктов, но и синтезом компетентности в различных областях знаний (психологии, экономики, социологии, юриспруденции, менеджмента и др.), широким спектром умений и навыков (построение эффективных коммуникаций с разными категориями сотрудников, стратегическое мышление, системное видение и др.), дополненных определенными личностными качествами (эмпатия, ориентированность на результат, настроенность на диалог и пр.). Деятельность менеджера по персоналу не может быть сведена к формализованным и алгоритмичным процессам хотя бы в силу нелинейности и многоаспектности объекта воздействия — человека. Кроме того, текущие вариации искусственного интеллекта предоставляют качественные решения только для узких профессиональных задач, но лимитировано эффективны применительно к широким задачам [Сильный искусственный интеллект 2021].

Внедрение современных цифровых технологий в кадровую политику организаций сопровождается рядом потенциальных проблемных точек. Основные из них связаны с достаточно высоким уровнем стоимости ИТ-продуктов и программ, требуемыми финансовыми и временными затратами на их настройку под корпоративные задачи конкретной компании, необходимостью обучения пользователей. Но данного рода сложности обычно носят технический характер и успешно решаются в рабочем порядке. Значительно большее количество подводных камней при переходе на «интеллектуальное» управление персоналом порождает нежелание или неумение пользователей работать с цифровым инструментарием.

Акторами процесса реализации цифровых кадровых технологий (пользователями) выступают не только менеджеры по персоналу, но в равной степени и руководители структурных подразделений, а также все остальные сотрудники предприятия. При этом главная роль в инициировании перехода на ИТ-продукты, постановке технических заданий провайдером, управлении внедрением и координацией применения цифровых технологий в кадровой политике отводится специалистам по персоналу. Решение подобного рода задач затруднительно

¹⁸ Умный HR: как интеллектуальные технологии совершают революцию в кадровом вопросе // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/salesdepartment/2019/03/20/umnii-hr-kak-intellektualnie-tehnologii-sovershayut-revolutsiyu-v-kadrovom-voprose> (дата обращения: 15.08.2023).

при отсутствии у менеджера по персоналу наличия четкого представления в вопросах «что и как»: какие процессы и процедуры, в каком виде должны быть оцифровизированы; от него требуется достаточно свободная ориентация в понятийном и инструментальном поле современных цифровых технологий, используемых в сфере управления персоналом. Кроме того, предпосылками успешного преодоления подводных камней в переходе на цифровые ресурсы реализации кадровой политики представляется ориентирование специалиста по персоналу в вопросах принципов программирования, проектного менеджмента, методик постановки технических заданий ИТ-разработчикам и т.п. Немаловажное значение имеют и определенные личностные качества: прежде всего приверженность цифровой культуре и цифровым технологиям [Панова и др. 2021]. Менеджер по персоналу выступает одновременно и пользователем цифровых технологий, и их популяризатором в среде корпоративного менеджмента. С нашей точки зрения, даже самые «умные» цифровые кадровые технологии не способны работать сами по себе, без регулярной корректировки их пользователем — специалистом по персоналу. Формирование заданий на «входе», а также вдумчивое критическое рассмотрение полученных результатов требуют от менеджера по персоналу позиции не пассивного пользователя, а активного квалифицированного заказчика и потребителя.

Выводы

Усилению потребности современных организаций в скоростной и масштабной цифровизации кадровой политики способствует рост зависимости успешности будущего компании от количественных и качественных параметров состояния ее человеческого капитала. Кроме того, обострение конкуренции на рынке труда за талантливые кадры приводит к необходимости постоянного роста резервов повышения эффективности работы с текущими и потенциальными сотрудниками предприятия. Цифровые технологии позволяют увеличить скорость и качество реализации желаемой модели кадрового менеджмента, а также обеспечить более полное использование службы персонала в решении вопросов стратегического управления персоналом и битвы за таланты.

Уровень текущего развития цифровых технологий рекрутинга позволяет современным работодателям успешно реализовывать не только текущий, но и превентивный (под будущие кадровые потребности организации) вариант формирования кадрового состава. Цифровизация адаптации новых, в том числе дистанционных, сотрудников обеспечивает их быструю и продуктивную интеграцию в поле их профессиональной деятельности и жизнь предприятия. Мотивационные цифровые продукты создают возможности как пульс-мониторинга уровня удовлетворенности персонала, так и формирования персонифицированных мотивационных схем. Цифровизация сферы обучения и развития на практике доказала свою действенность в вопросе повышения качества компетенций сотрудников. «Высокоинтеллектуальные» продукты успешно выстраивают карьерные траектории работников на базе синтеза их личных характеристик и потребностей с организационными планами и стратегиями. Многие из современных кадровых процессов и процедур основаны на искусственном интеллекте или интегрированы с его возможностями, а также возможностями машинного обучения, нейросетей и пр. Несмотря на то, что внедрение современных цифровых технологий в кадровую политику организаций сопровождается рядом потенциальных проблемных моментов, практика показывает, что все успешные компании активно оцифровывают процессуально-технические компоненты области управления персоналом, оставляя за специалистом (менеджером по персоналу) функцию постановки технического задания «умной» системе и принятия ключевых решений.

Область пересечения цифровых технологий с кадровой политикой открывает широкие возможности для дальнейших научно-прикладных исследований. С нашей точки зрения, в современной науке весьма лимитировано изучены вопросы моделей, характера и особенностей продуктивного взаимодействия специалиста по управлению персоналом с искусственным интеллектом (или его будущими аналогами), применения цифровых технологий для слабо формализуемых блоков кадрового менеджмента (таких как, например, управление социально-психологическим климатом, вовлеченностью, приверженностью персонала, стимулирование инновационной активности сотрудников и др.), технологий развития цифровой компетентности менеджера по персоналу. Интенсификация приложения цифровых продуктов для целей и задач корпоративной кадровой политики представляется одновременно зоной новых возможностей, сферой не до конца изученных рисков и плоскостью постоянно возникающих нестандартных управленческих вызовов и задач.

Список литературы:

- Баринова Н.В., Барин В.Р. Цифровая экономика, искусственный интеллект, индустрия 5.0: вызовы современности // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2022. № 5(125). С. 23–43. DOI: [10.21686/2413-2829-2022-5-23-34](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-5-23-34)
- Белоногова Е.А. Основные проблемы управления развитием персонала в условиях цифровой экономики // Вестник науки и образования. 2018. № 13(49). С. 63–65.
- Бутенко Е.Д. Определения цифровой экономики. Мнения, взгляды, оценки // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2020. № 3. С. 209–223.
- Сильный искусственный интеллект: на подступах к сверхразуму / науч. ред. А.С. Потапов. М.: Альпина Паблишер, 2021.
- Верна В.В., Гасюк В.А. Трансформация роли HR-менеджера в организациях: от менеджера по персоналу до бизнес-партнера // Экономика устойчивого развития. 2020. № 2(42). С. 267–271.
- Головенчик Г. Теоретические подходы к определению понятия «цифровая экономика» // Наука и инновации. 2019. № 1. С. 54–59. DOI: [10.29235/1818-9857-2019-1-54-59](https://doi.org/10.29235/1818-9857-2019-1-54-59)
- Дегтярева В.В. Цифровые инструменты HR и их роль в процессе повышения конкурентоспособности компаний // Управление. 2021. Т. 9. № 2. С. 90–102. DOI: [10.26425/2309-3633-2021-9-2-90-102](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-90-102)
- Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Анализ применения цифровых технологий в отборе персонала // Экономика и управление. 2018. № 6. С. 26–37.
- Дороговцева А.А., Ерыгина А.В. Тенденции HR-Digital // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8. № 5. С. 19–22. DOI: [10.12737/article_5dc960ab94c068.61133850](https://doi.org/10.12737/article_5dc960ab94c068.61133850)
- Егорова И.А. Цифровизация процессов управления персоналом: современные тенденции // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2022. № 1. С. 110–113.
- Казакова М.И., Шурмина Т.В. Влияние цифровых технологий в HR-сфере: достоинства, недостатки, перспективные возможности и риски // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы Международной конференции (Екатеринбург, 05–06 декабря 2019 года). Sedlcan: Ústav personalistiky, 2020. Т. 2. С. 46–51.
- Кибанов А.Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме // Современные технологии управления. 2014. № 5(41). URL: <https://sovman.ru/article/4104/>
- Климчук Т.В., Уваров М.А. Искусственный интеллект в сфере управления персоналом // Вестник науки и образования. 2020. № 13–2 (91). С. 31–36.

- Кожевников И.С., Тинькова Е.В. Влияние цифровых технологий на развитие управления персоналом в России // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2019. № 4. С. 18–21.
- Колосницына М., Финкельштейн Г. HR в цифровую эпоху // The Human Resource Times. 2016. № 30. С. 5–10.
- Костенко Е.П. Трансформация механизма управления персоналом в условиях формирования нового технологического уклада // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 2. С. 58–69. DOI: [10.22394/2079-1690-2020-1-2-58-69](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-2-58-69)
- Кукушкина О.Ю., Юрьева О.В. Цифровые технологии в системе управления карьерой персонала // Казанский экономический вестник. 2020. № 4(48). С. 127–131.
- Лебедева Т.Е., Егоров Е.Е. HR: тенденции развития в цифровой экономике // Московский экономический журнал. 2018. № 5(3). С. 423–430. DOI: [10.24411/2413-046X-2018-15122](https://doi.org/10.24411/2413-046X-2018-15122)
- Ломоносова Н.В., Якимова Е.А. Состояние и перспективы использования цифровых HR-инструментов российскими компаниями // Открытое образование. 2020. Т. 24. № 4. С. 47–55. DOI: [10.21686/1818-4243-2020-4-47-55](https://doi.org/10.21686/1818-4243-2020-4-47-55)
- Ляковская Е.А., Козлов В.В. Управление персоналом в цифровой экономике // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2018. Т. 12. № 3. С. 108–116. DOI: [10.14529/em180312](https://doi.org/10.14529/em180312)
- Мартынова М.Э., Камшилов С.Г. Цифровые технологии в управлении персоналом компании // Общество, экономика, управление. 2019. Т. 4. № 4. С. 69–74.
- Панова Е.А., Опарина Н.Н., Бондарева Л.В. Управление «talentami»: задачи и вызовы цифрового завтра // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 10. № 3. С. 49–55. DOI: [10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55)
- Петрунин Ю.Ю., Пугачева А.Е. Имплементация технологий искусственного интеллекта для отбора персонала российских компаний // Безопасность цифровых технологий. 2021. № 2(101). С. 97–121. DOI: [10.17212/2782-2230-2021-2-97-121](https://doi.org/10.17212/2782-2230-2021-2-97-121)
- Стрельникова Л.А., Лембрикова М.М. Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 1. С. 83–89. DOI: [10.22394/2079-1690-2019-1-1-83-89](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2019-1-1-83-89)
- Сулова И.П., Коростылева И.И. Цифровые тренды в области управления персоналом // Экономические стратегии. 2018. № 5. С. 30–35.
- Титов В.Н., Суханова Г.Н. К истокам профессии. Часть вторая: периодизация истории управления человеческими ресурсами // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. № 5(20). С. 5–10. DOI: [10.12737/14945](https://doi.org/10.12737/14945)
- Тихонов А.И., Коновалова В.Г. Отношение российских работодателей к автоматизации в сфере управления персоналом: технологии искусственного интеллекта и подбор персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8. № 2. С. 79–84. DOI: [10.12737/article_5cb7157c153ab1.74017471](https://doi.org/10.12737/article_5cb7157c153ab1.74017471)
- Толкунова Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 6–1. С. 138–143.
- Федоров А.А., Либерман И.В., Корягин С.И., Клачек П.М., Полупан К.Л. Основы создания нейроцифровых экосистем. Гибридный вычислительный интеллект. Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2021.

Шевелева А.В., Шевелев В.С. Практика применения искусственного интеллекта в управлении персоналом нефтегазовых компаний // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. Т. 4. № 3. С. 354–360. DOI: [10.21603/2500-3372-2019-4-3-354-360](https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-3-354-360)

Geetha R., BhanuSree Reddy D. Recruitment through Artificial Intelligence: A Conceptual Study // International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET). 2018. Vol. 9. Is. 7. P. 63–70.

Kim S, Wang Y, Boon C. Sixty Years of Research on Technology and Human Resource Management: Looking Back and Looking Forward // Human Resource Management. 2021. Vol. 60. Is. 1. P. 229–247. DOI: [10.1002/hrm.22049](https://doi.org/10.1002/hrm.22049)

Konovalova V.G., Mitrofanova A.E. Social and Ethical Problems of Digital Technologies Application in Human Resource Management // Current Achievements, Challenges and Digital Chances of Knowledge-Based Economy / ed. by S. Ashmarina, V. Mantulenko. Cham: Springer, 2021. P. 735–742. DOI: [10.1007/978-3-030-47458-4_85](https://doi.org/10.1007/978-3-030-47458-4_85)

Negroponte N. Being Digital. New York: Knopf Doubleday Publishing Group, 1996.

Priyashantha K.G. Disruptive Technologies for Human Resource Management: A Conceptual Framework Development and Research Agenda // Journal of Work-Applied Management. 2023. Vol. 15. Is. 1. P. 21–36. DOI: [10.1108/JWAM-10-2022-0069](https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0069)

Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. New York: McGraw Hill, 2012.

References:

Barinova N.V., Barinov V.R. (2022) Digital Economy, Artificial Intellect, Industry 5.0: Today's Challenges. *Vestnik REU im. G. V. Plekhanova*. No. 5(125). P. 23–43. DOI: [10.21686/2413-2829-2022-5-23-34](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-5-23-34)

Belonogova E.A. (2018) The Main Problems of Personnel Development Management in the Conditions of the Digital Economy. *Vestnik nauki i obrazovaniya*. No. 13(49). P. 63–65.

Butenko E.D. (2020) Definition of the Digital Economy. Opinions, Views, Estimates. *Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta*. No. 3. P. 209–223.

Degtyaryova V.V. (2021) Digital HR Tools and Their Role in Improving the Competitiveness of Companies. *Upravlenie*. Vol. 9. No. 2. P. 90–102. DOI: [10.26425/2309-3633-2021-9-2-90-102](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-90-102)

Denisov A.F., Kardash D.S. (2018) Analysis of Application of Digital Technology in Recruitment. *Ekonomika i upravlenie*. No. 6(152). P. 26–37.

Dorogovceva A.A., Erygina A.V. (2019) HR-Digital Trends. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. No. 5. P. 19–22. DOI: [10.12737/article_5dc960ab94c068.61133850](https://doi.org/10.12737/article_5dc960ab94c068.61133850)

Egorova I.A. (2022) Tsifrovizatsiya protsessov upravleniya personalom: sovremennyye tendentsii [Digitalization of HR management processes: Current trends]. *Vestnik Taganrogskogo instituta upravleniya i ekonomiki*. No. 1. P. 110–113.

Fedorov A.A., Liberman I.V., Koryagin S.I., Klachek P.M., Polupan K.L. (2021) *Osnovy sozdaniya neyrotsifrovyykh ekosistem. Gibridnyy vychislitel'nyy intellekt*. [Foundations of creating neuro-digital ecosystems. Hybrid computational intellect]. Kaliningrad: Baltiyskiy federal'nyy universitet imeni Immanuila Kanta.

Geetha R., BhanuSree Reddy D. (2018) Recruitment through Artificial Intelligence: A Conceptual Study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*. Vol. 9. Is. 7. P. 63–70.

Golovenchik G. (2019) Teoreticheskiye podkhody k opredeleniyu ponyatiya "tsifrovaya ekonomika" [Theoretical approaches to the digital economy definition]. *Nauka i innovatsii*. No. 1. P. 54–59. DOI: [10.29235/1818-9857-2019-1-54-59](https://doi.org/10.29235/1818-9857-2019-1-54-59)

- Kazakova M.I., Shurmina T.V. (2020) The Impact of Digital Technologies in HR: Advantages, Disadvantages, Opportunities and Risks. *Tsifrovaya transformatsiya obshchestva, ekonomiki, menedzhmenta i obrazovaniya: materialy Mezhdunarodnoy konferentsii* (Ekaterinburg, 05–06 December, 2019). Sedlcany: Ústav personalistiky. Vol. 2. P. 46–51.
- Kazimov K.G. (2019) Primeneniye tsifrovyykh obrazovatel'nykh tekhnologiy v sisteme upravleniya personalom [Application of digital educational technologies in the field of HR management]. *Upravlenie razvitiem personala*. No. 4. P. 258–263.
- Kibanov A.YA. (2014) A New Stage in the Evolution of Management Science Staff at Constant Paradigm. *Sovremennye tekhnologii upravleniya*. No. 5(41). Available at: <https://sovman.ru/article/4104/>
- Kim S, Wang Y, Boon C. (2021) Sixty Years of Research on Technology and Human Resource Management: Looking Back and Looking Forward. *Human Resource Management*. Vol. 60. Is. 1. P. 229–247. DOI: [10.1002/hrm.22049](https://doi.org/10.1002/hrm.22049)
- Klimchuk T.V., Uvarov M.A. (2020) Artificial Intelligence in Human Resource Management. *Vestnik nauki i obrazovaniya*. No. 13–2(91). P. 31–36.
- Kolosnitsyna M., Finkel'shteyn G (2016) HR v tsifrovuyu epokhu [HR in the digital age]. *The Human Resource Times*. No. 30. P. 5–10.
- Konovalova V.G., Mitrofanova A.E. (2021) Social and Ethical Problems of Digital Technologies Application in Human Resource Management. In: Ashmarina S., Mantulenko V. (eds.) *Current Achievements, Challenges and Digital Chances of Knowledge-Based Economy*. Cham: Springer, 2021. P. 735–742. DOI: [10.1007/978-3-030-47458-4_85](https://doi.org/10.1007/978-3-030-47458-4_85)
- Kostenko E.P. (2020) Transformation of Personnel Management Mechanism in Conditions of Formation of New Technological Layout. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski*. No. 2. P. 58–69. DOI: [10.22394/2079-1690-2020-1-2-58-69](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-2-58-69)
- Kozhevnikov I.S., Tinkova E.V. (2019) Impact of Digital Technologies on Development Personnel Management in Russia. *Chelovecheskiy kapital i professional'noye obrazovaniye*. No. 4. P. 18–21.
- Kukushkina O.Yu., Yureva O.V. (2020) Digital Technologies in the Management System Staff Career. *Kazanskiy ekonomicheskii vestnik*. No. 4(48). C. 127–131.
- Lebedeva T.E., Egorov E.E. (2018) HR: Development Trends in a Digital Economy. *Moskovskiy ekonomicheskii zhurnal*. No. 5(3). P. 423–430. DOI: [10.24411/2413-046X-2018-15122](https://doi.org/10.24411/2413-046X-2018-15122)
- Lomonosova N.V., Yakimova E.A. (2020) The State and Prospects of Using Digital HR Tools by Russian Companies. *Otkrytoe obrazovanie*. Vol. 24. No. 4. P. 47–55. DOI: [10.21686/1818-4243-2020-4-47-55](https://doi.org/10.21686/1818-4243-2020-4-47-55)
- Lyaskovskaya E.A., Kozlov V.V. (2018) Human Resource Management in Digital Economy. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment*. Vol. 12. No. 3. P. 108–116. DOI: [10.14529/em180312](https://doi.org/10.14529/em180312)
- Martynova M.E., Kamshilov S.G. (2019) Digital Technologies in Company Personnel Management. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie*. Vol. 4. No. 4. P. 69–74.
- Negroponte N. (1996) *Being Digital*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.
- Panova E.A., Oparina N.N., Bondareva L.V. (2021) Talent Management: Challenges and Challenges for a Digital Tomorrow. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. Vol. 10. No. 3. P. 49–55. DOI: [10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55)
- Petrinin Yu.Yu., Pugacheva A.E. (2021) Implementation of Artificial Intelligence Technologies in Human Resources Management in Russian Companies *Bezopasnost' tsifrovyykh tekhnologiy*. No. 2(101). P. 97–121. DOI: [10.17212/2782-2230-2021-2-97-121](https://doi.org/10.17212/2782-2230-2021-2-97-121)

- Potapov A.S. (ed.) (2021) *Sil'nyy iskusstvennyy intellekt: na podstupakh k sverkhrazumu* [Strong artificial intelligence: On the approaches to superintelligence]. Moscow: Intellektual'naya literatura.
- Priyashantha K.G. (2023) Disruptive Technologies for Human Resource Management: A Conceptual Framework Development and Research Agenda. *Journal of Work-Applied Management*. Vol. 15. Is. 1. P. 21–36. DOI: [10.1108/JWAM-10-2022-0069](https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0069)
- Sheveleva A.V., Shevelev V.S. (2019) Practical Application of Artificial Intelligence in Human Resource Management of Oil and Gas Companies. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sociologicheskie i ekonomicheskie nauki*. Vol. 4. No. 3. P. 354–360. DOI: [10.21603/2500-3372-2019-4-3-354-360](https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-3-354-360)
- Strelnikova L.A., Lembrikova M.M. (2019) Actualization of Digital Technologies in the Management of the Process of Personnel Selection. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski*. No. 1. P. 83–89. DOI: [10.22394/2079-1690-2019-1-1-83-89](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2019-1-1-83-89)
- Suslova I.P., Korostyleva I.I. (2018) Human Resources Management Trends. *Ekonomicheskie strategii*. No. 5. P. 30–35.
- Tihonov A., Konovalova V. (2019) The Relation of the Russian Employers to Automation in the Sphere of Human Resource Management: Technologies of Artificial Intelligence and Staff Recruitment. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. Vol. 8. No. 2. P. 79–84. DOI: [10.12737/article_5cb7157c153ab1.74017471](https://doi.org/10.12737/article_5cb7157c153ab1.74017471)
- Titov V.N., Suhanova G.N. (2015) To the Source of Profession. Part Two: Periodization of the History of Human Resource Management. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. No. 5(20). P. 5–10. DOI: [10.12737/14945](https://doi.org/10.12737/14945)
- Tolkunova E.G. (2019) Personnel Management in the Digital Economy Era. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. Vol. 9. No. 6–1. P. 138–143.
- Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. (2012) *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw Hill.
- Verna V.V., Gasyuk V.A. (2020) Transforming the Role of HR Manager in Organizations: From HR Manager to Business Partner. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya*. No. 2(42). P. 267–271.

Дата поступления/Received: 22.08.2023

Методологические задачи при подготовке учебника «История управленческой мысли»

Петрунин Юрий Юрьевич

Доктор философских наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [2206-8155](https://elibrary.ru/22068155), Petrinin@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Сидоров Александр Валентинович

Доктор исторических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [7037-8772](https://elibrary.ru/70378772), Sidorov@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносов, Москва, РФ.

Соловьев Константин Анатольевич

Доктор исторических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [4141-6456](https://elibrary.ru/41416456), Ksoloviov@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Разработка учебника по дисциплине «История управленческой мысли» должна опираться на методологию, позволяющую выделять в каждой исторической эпохе теоретические конструкции, описывающие процесс управления, показывать их связь как с предшествующими теориями, так и с управленческой практикой данного времени и места. Эти теоретические конструкции в качестве определенных концепций содержатся в текстах отдельных авторов, а также представителей школ и направлений управленческой мысли. Кроме того, они представлены в управленческих документах своей эпохи. Методология, предлагаемая авторами учебника, опирается на понятие исторически обусловленной теоретической модели управления. Это понятие включает в себя обобщенные мыслительные конструкции: субъектно-объектные отношения в управлении, цель управления, принципы управления, механизм управления. Сочетание этих элементов теории в соотношении с теми факторами, которые приводили к их разработке, дает представление о той теоретической модели управления, которая складывалась в каждую конкретную историческую эпоху на протяжении всей истории человечества, а также о том, как менялась управленческая мысль в процессе исторического развития. До XX в. почти все управленческие идеи были высказаны в рамках обсуждения вопросов богословия, философии, политики, экономики, юриспруденции. Их необходимо «вычленивать» из состава всех этих сфер знания. Приблизительно с конца XIX в. управленческая мысль обретает самостоятельность в постановке задач и постепенно вырабатывает собственный инструментарий. И если применительно к управлению мы говорим о сочетании задач и инструментов, необходимых для их решения, как о механизме управления, то применительно к управленческой мысли это сочетание именуется концепцией.

Ключевые слова

История управленческой мысли, теоретическая модель управления, субъектно-объектные отношения в управлении, цель управления, принципы управления, механизм управления, задачи управления, инструментарий управления.

Для цитирования

Петрунин Ю.Ю., Сидоров А.В., Соловьев К.А. Методологические задачи при подготовке учебника «История управленческой мысли» // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 205–212. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-205-212

Methodological Tasks in Preparing Textbook “History of Management Thought”

Yuriy Yu. Petrunin

DSc (Philology), Professor, Petrinin@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Aleksandr V. Sidorov

DSc (History), Professor, Sidorov@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Konstantin A. Solovyov

DSc (History), Professor, Ksoloviov@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The development of a textbook for the discipline “History of Management Thought” should be based on a methodology that allows highlighting theoretical constructs that describe the management process in each historical era and showing their connection with both previous theories and the management practice of a given time and place. These theoretical constructs, as specific concepts, are

contained in the texts of individual authors, as well as representatives of schools and directions of management thought. In addition, they are represented in the management documents of their era. The methodology proposed by the authors of the textbook is based on the concept of a historically determined theoretical model of management. This concept includes generalized mental constructs: subject-object relations in management, goal of management, principles of management, management mechanism. The combination of these elements of the theory, in correlation with the factors that led to their development, gives an idea of the theoretical model of management that took shape in each specific historical era throughout the history of mankind, as well as how management thought changed in the process of historical development.

Keywords

History of management thought, theoretical model of management, subject-object relations in management, goal of management, principles of management, management mechanism, management tasks, management tools.

For citation

Petrinin Yu.Yu., Sidorov A.V., Solovyov K.A. (2023) Methodological Tasks in Preparing Textbook "History of Management Thought". *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 205–212. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-205-212

Введение

Дисциплина «История управленческой мысли» занимает важное место в подготовке специалистов по управлению в самых разных сферах деятельности, поскольку ее основной задачей является выработка ряда компетенций, связанных с систематическим представлением о том, как зарождалась управленческая мысль, через какие этапы прошло ее развитие и как это развитие связано с эволюцией общественных отношений в истории человечества. Знание о том, как и почему возникли современные управленческие технологии, дает понимание того, в каком направлении они могут и должны развиваться. А понимание того, как вырабатывались те или иные управленческие концепции и какое влияние каждая из них оказала на современное состояние этой сферы общественной мысли, предоставляет возможность осознанного выбора инструментария в практической деятельности, что, собственно, и составляет основную цель познания, применительно к учебным задачам.

Изучение истории управленческой мысли как единого процесса осмысления человечеством опыта управления, его концептуализации и формирования корпуса идей по совершенствованию управленческой деятельности началось не очень давно — на рубеже 1960-х – 1970-х гг. Первые шаги в этом направлении были сделаны практически одновременно в СССР [Дейнеко 1967; Беркович 1973] и США [Claude, Englewood 1968]. Причем если в СССР это изучение было ориентировано на управление в сфере экономики, то зарубежные авторы, видя в экономике безусловный центр приложения усилий управленцев и ключевое звено управленческой мысли, стремились к расширительной трактовке понятия «управленческая мысль», включая в ее состав такие элементы, как образование, мотивация, лидерство [Wren 1972]. Это двойственное состояние «управленческой мысли» — *узко трактуется* как управление в хозяйственной сфере (бизнес-управление, управление в организации) [Дункан 1996], а в *трактовке расширительной* рассматривается как деятельность по воздействию на общественные процессы (управление государственное, политическое и т.п.) [Shafritz, Hyde 1978] — сохраняется вплоть до современности [Дволучанский 2023] с довольно заметным сдвигом научных интересов в сторону «узкой» трактовки и слабо выраженным вниманием к «публичному управлению» [Петрунин 2022, 29–30].

В настоящее время выходит Международный междисциплинарный журнал [Journal of Management History](#) (JMH), в котором публикуются статьи по истории управленческой мысли. С 1996 года по этой научной дисциплине на экономическом факультете Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова практически ежегодно проводятся международные конференции [XXII Международная конференция 2023].

История управленческой мысли *в качестве учебной дисциплины* предполагает постановку и решение двух задач. Первая задача — обозначить все главные теории (идеи, концепции) управления,

которые возникали в каждом конкретном хронотопе человеческой цивилизации. Важность этих теорий и их актуальность для каждого хронотопа может быть определена по следующим параметрам:

- насколько они отражали потребности данной эпохи в осмыслении проблем управления;
- каким образом в них выражалась сложившаяся на тот момент практика управления;
- в чем новизна теоретических подходов к осмыслению управленческой деятельности;
- что нового они приносили в практику управления.

Задача же вторая — обозначить по мере возможности весь процесс развития управленческой мысли как во внешней среде (факторы и условия появления тех или иных управленческих идей), так и внутри (воздействие одних идей на другие, их противоборство, взаимовлияние и замена устаревших теоретических конструкций на более новые).

Обзор литературы

Обратимся к тем российским авторам, которые на протяжении последних лет были участниками процесса изучения управленческой мысли. Первенство среди этих авторов необходимо отдать В.И. Маршеву, который в течение многих лет совершенствует свой курс «История управленческой мысли». Его исследовательская концепция базируется на сочетании трех взаимообусловленных объектов изучения:

- факторов, воздействовавших на развитие управленческой мысли в каждой из рассматриваемых эпох;
- личности автора той или иной управленческой концепции;
- содержания управленческой концепции, выраженном (на чем особо настаивает автор) в специфической форме того источника, в котором эта концепция содержится [Маршев 2005, 27–30].

Вся история управленческой мысли, по В.И. Маршеву, может быть разделена на три этапа: полицейское государство, правовое государство и культурное государство, различие между которыми состоит в целеполагании государственного управления и соответствующих этому целеполаганию механизмов управления, разрабатываемых в управленческой мысли каждого этапа [Там же, 35–39].

Одним из центров изучения управленческой мысли в XXI в. стал Российский государственный гуманитарный университет, сотрудники которого издали несколько учебных пособий, составляющих одну «линейку» [Макашов, Овчинникова 2007; Макашов, Овчинникова 2011; Овчинникова и др. 2013; Макашов, Овчинникова 2016]. Свою первую задачу они обозначили следующим образом: рассмотреть «взгляды на управление с древнейших времен», «представить их авторов, дать современное толкование и трактовку», вычленив корпус управленческих идей из общего массива теоретических воззрений по экономике и праву [История управленческой мысли 2013, 10].

В последние годы появилось несколько учебников и учебных пособий, задача которых — заложить основы для понимания учебной дисциплины «История управленческой мысли». В этих учебниках и пособиях авторские коллективы, как правило, в сжатой форме обозначают свое понимание того предмета, который они изучают и преподают. Авторы учебного пособия «История управленческой мысли», изданного в 2014 г. в Чите, свой подход к предмету изучения обозначили следующим образом: «История управления изучает управленческую мысль в ее историческом развитии (в широком смысле), рассматривая прошлое, изучая мыслителей того времени, и различные взгляды современников, управленческие теории, переходы в них и логику каждого из этих переходов, раскрывая их необходимый характер» [Лавров и др. 2014, 189].

В учебном пособии, изданном в 2015 г. в Комсомольске-на-Амуре, предмет изучения дисциплины «История управленческой мысли» представлен двояко. С одной стороны, это изучение «эволюции теории и практики управления», а с другой — осмысление «длительного процесса формирования и трансформации взглядов общества на систему управления в соответствии с объективными условиями функционирования общественного производства на каждом этапе экономической цивилизации» [Кислинских, Коваленко 2015, 9].

Авторы учебного пособия «Теория менеджмента: история управленческой мысли», обозначая задачу курса, сформулировали суть своего предмета как изучение «истории возникновения, появления и развития отдельных взглядов в области управления... механизмов эволюции знаний о менеджменте... устоявшихся представлений о направлениях, теориях, концепциях, техниках менеджмента» [Шестернина, Устинова 2015, 3]. Еще один автор, М.В. Лычагин, свою задачу описал так: «Дать максимум полезного об истории управленческой мысли с учетом лучших мировых образцов [Лычагин 2018, 20], выделив в этом предмете «уровень теорий» и «уровень условий» [Там же, 23]. В учебнике А.К. Семенова и В.И. Набокова тот же предмет описан как «совокупность процессов появления, развития и смены теорий, концепций и идей об управлении человеческими организациями или их элементами в разных исторических условиях» [Семенов, Набоков 2018, 6].

Как мы видим, понятие «теория» («концепция») присутствует практически у всех авторов, так же как и стремление увязать появление и распространение этих теорий / концепций с определенным набором факторов (или условий), этому появлению способствовавших. Но само понятие «управленческая мысль» требует объяснения, которое присутствует не у каждого автора, а без этого невозможно в точности описать предмет изучения. Наиболее четко это понятие выражено у В.И. Маршева («содержание управленческой концепции»). Но, на наш взгляд, полезно обозначить предмет исследования и одновременно содержание понятия «управленческая концепция», выделив и описав *набор структурных элементов*, в совокупности составляющих содержание каждой управленческой теории (концепции). А поскольку в истории человечества взгляды на управление далеко не всегда были представлены полноценными и строго проработанными теориями, то можно и нужно для отдельных эпох выделять отдельные и даже фрагментарные элементы теории, которые мы можем обнаружить в управленческой мысли того или иного хронотопа.

Итак, разнообразие трактовок того, что можно обозначить как предмет изучения в дисциплине «История управленческой мысли», приводит к необходимости максимально четко обозначить тот подход, который был выбран при подготовке рассматриваемого учебника. Авторы видели свою задачу в том, чтобы предложить в качестве предмета изучения в рамках дисциплины «История управленческой мысли» *исторически обусловленные теоретические модели управления*, которые выражали содержание управленческой мысли той или иной эпохи в истории человечества. А в рамках каждой из этих моделей авторы стремились выделить (где это было возможно) созданные индивидуально или коллективно теоретические конструкции (концепции управления), которые а) формировали базовые черты данной теоретической модели управления; б) являлись вариациями данной модели; в) подвергали критике базовую для данного хронотопа модель; г) выходили за рамки этой модели; д) формулировали новые теоретические подходы к осмыслению процесса управления.

Историческая обусловленность той или иной теоретической модели управления выражена здесь, во-первых, общим набором факторов, воздействующих на состояние управления в ту или иную эпоху, а во-вторых, признанием связи между эпохами, выражающейся в том, что управленческие идеи не рождались «здесь и сейчас» под воздействием тех самых факторов. Естественное развитие управленческой мысли состояло в том, что одни и те же идеи могли жить веками, переходя из одной эпохи в другую, из концепции в концепцию, трансформируясь на своем историческом пути,

частично, а иногда и полностью утрачивая свое первоначальное понимание и обретая новое. Каждая модель управления — это отражение экономической, социальной политической и этнокультурной реальности данной эпохи и в то же время выражение движения всей мысли человечества.

Методологические основания учебника «История управленческой мысли»: теоретическая модель управления и историческая модель управленческой мысли

Понятие «теоретическая модель управления» вводится для того, чтобы обозначить общие черты различных концепций и теоретических построений в рамках определенной эпохи, выделенного исследователями хронотопа. Так, при индивидуальном разнообразии авторов различных управленческих теорий Греции и Рима можно говорить об «античной модели» управления не только как о практике полиса, но и как об общетеоретических представлениях о том, каковы цели, принципы, механизмы управления. Точно так же применительно к тому же времени, но другому географическому пространству можно говорить о существовании китайской управленческой модели. В XX в. параллельно существовали «западная» и «советская» практики управления и соответствующие теоретические модели. Но теоретическая модель управления, зародившаяся в конкретных исторических условиях (в определенном хронотопе), может существовать автономно от времени, ее породившего. Так, некие общие принципиальные черты связывают теоретические построения мыслителей Европы от Античности и до Нового времени, что позволяет говорить о своеобразной европейской «рамочной» модели управления, внутри которой появлялись, боролись между собой и отмирали временные теоретические конструкции.

Возможность представить историю управленческой мысли в соотнесении с теми эпохами, в рамках которых эта мысль складывалась, дает не только характеристика условий и факторов, способствовавших формированию управленческих теорий, но и выявление в каждой теоретической конструкции *ряда структурных элементов, своеобразного «каркаса» управленческой мысли*. Совокупность этих элементов составляет ту или иную историческую модель управленческой мысли. В рассматриваемом учебнике в число этих структурных элементов включены:

1. Характер субъектно-объектных отношений. Поскольку центральным актом любой управленческой деятельности является акт принятия решения, то исходной точкой в описании любой модели управления является выявление *актора* — того, кто имеет право на принятие решений в обществе данного хронотопа. Актором первого порядка служит та или иная общественная институция или их совокупность. Чаще всего в качестве совокупности институций выступает государство. Акторы второго порядка — те люди, кто выступает от имени институций. *Объект управления* (то есть те, кто должен исполнять принятые решения) в обобщенном виде может быть назван по-разному: люди, население, народ. Но в стратифицированном обществе отдельные слои населения имеют разные качества объекта. А по мере усложнения как самого общества, так и систем управления отдельные страты (а затем и все население с определенными ограничениями) приобретают качество субъектности и принимают участие в деятельности по принятию решений, значимых для отдельных страт, регионов или всего общества в целом. Соотношения «акторского» и «исполнительского» качеств в каждом общественном слое и в отражающих интересы этого слоя управленческих институциях — ключевая характеристика субъектно-объектных отношений.

2. Целеполагание управления. Важнейшей частью любой теоретической конструкции, описывающей характер управления, является указание на то, ради чего совершается каждый акт управления и все управление в целом. Формулировка цели может исходить из религии, философии, идеологии или же может быть дана при сочетании трех этих концептов осмысления мира. Но в любом случае цель должна охватывать всю совокупность управленческих действий и

принимаемых решений, поскольку именно целеполагание придает смысл управленческой деятельности и объединяет ее с общими представлениями о мире, природе, обществе и человеке.

3. Принципы управления. Любой управленческой деятельности необходим набор ориентиров, позволяющий принимать решения в определенной системе и тем самым избегать конфликтов, которые возникают при исполнении противоречащих друг другу решений. Соблюдение принципов делает систему управления устойчивой, а сам процесс управления более зависимым от институтов, чем от личностей. Выявление же набора принципов, на которые опирается управление в том или ином хронотопе, позволяет понять логику управления, а также мотивы тех, кто пытается бороться с этой логикой или не видит такой логики в принимаемых управленческих решениях. Отметим также, что практика управления вне принципов или с применением разнородных принципов для каждой отдельной ситуации существует. И в управленческой мысли (прежде всего Европы XVII–XIX вв.) она описывается как та, что вредит обществу.

4. Механизм управления. В самом простом виде механизм управления может быть представлен как сочетание задачи, которую необходимо решить в каждой конкретной ситуации, и избираемых для ее решения инструментов. Теория управления (управленческая мысль) каждой эпохи предлагала обществу собственный набор задач, которые необходимо решить для достижения цели. Инструменты же, предлагаемые для решений задач, каждое общество выбирало исходя из собственного понимания сочетания в управлении двух инструментальных начал: насилия и убеждения.

Заключение

Не для каждой эпохи может быть предложена полностью проработанная теоретическая модель управления. С одной стороны, это связано с тем, что далеко не все идеи, высказанные в прошлом, сохранились в истории. С другой стороны, представление об управлении как особой самостоятельной сфере мысли возникло совсем недавно. До XX в. почти все управленческие идеи были высказаны в рамках обсуждения вопросов богословия, философии, политики, экономики, юриспруденции. Их необходимо «вычленивать» из состава всех этих сфер знания. Но, проводя работу по такому «вычленению», нельзя полностью оторвать управленческие идеи от тех концептов, в рамках которых они были созданы. Многие теоретические модели управления имеют характер, сближающий их с «материнским концептом»: религиозным, философским, социально-политическим или юридическим. И, наконец, сама по себе управленческая мысль постоянно находится в процессе развития и усложнения. На ранних стадиях истории человечества мы можем найти только отдельные элементы теории, такие позиции, как цель и принципы управления, скорее можно реконструировать на основе изучения управленческих документов и практики управления.

Приблизительно с конца XIX в. управленческая мысль обретает самостоятельность в постановке задач и постепенно вырабатывает собственный инструментарий. И если применительно к управлению мы говорим о сочетании задач и инструментов, необходимых для их решения как о механизме управления, то применительно к управленческой мысли это сочетание именуется концепцией. Именно поэтому в главах рассматриваемого учебника, посвященных XX и XXI вв., в рамках общей модели управления выделяется несколько концепций, сменяющих одна другую или существующих параллельно, дополняющих друг друга или конкурирующих между собой.

Список литературы:

- Беркович Д.М. Формирование науки управления общественным производством. М.: Наука, 1973.
- Дволучанский И.В. История управленческой мысли в работах российских авторов: сущностные

характеристики предмета исследования истории управленческой мысли // Управленческие науки. 2023. Т. 13. № 1. С. 95–105. DOI: [10.26794/2304-022X-2023-13-1-95-105](https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-1-95-105)

Дейнеко О.А. Наука управления в СССР. М.: Экономика, 1967.

Дункан У.Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. М.: Дело, 1996.

История управленческой мысли / под ред. Н.В. Овчинниковой. М.: РГГУ, 2013.

Кислинских Ю.В., Коваленко В.Н. История управленческой мысли. Комсомольск-на-Амуре: Изд-во АмГПУ, 2015.

Лавров А.Ю., Попова Г.Ю., Калашникова Н.П., Секисов А.Г. История управленческой мысли. Чита: ЗабГУ, 2014.

Лычагин М.В. История управленческой мысли: учебник для бакалавров, обучающихся по направлению. Новосибирск: [б.и.], 2018.

Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Всемирная история управленческой мысли: Краткий курс. М.: РГГУ, 2007.

Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX–XX вв.). М.: Спутник+, 2011.

Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Управленческая мысль России (IX – начало XXI вв.). М.: Спутник+, 2016.

Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: «Экономический факультет МГУ», 2005.

XXII Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. «Развитие взглядов на управление хозяйством регионов в странах мира: история, современность». Материалы конференции 1–2 июля 2022 г. / под науч. ред. В.И. Маршева. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2023.

Овчинникова Н.В., Макашов И.Н., Артёмов О.Ю., Чистякова К.А., Овчинников С.А., Кожанова А.В. История управленческой мысли. М.: РГГУ, 2013.

Петрунин Ю.Ю. Возможна ли общая теория управления? Размышляя над книгой В.И. Маршева “History of Management Thought. Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day” // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2022. № 2. С. 24–35.

Семенов А.К., Набоков В.И. История управленческой мысли. М.: «Дашков и К», 2018.

Шестернина О.И. Устинова Д.В. Теория менеджмента: история управленческой мысли. Пенза: ПГУАС, 2015.

Claude S.G. Jr., Englewood C. The History of Management Thought. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1968.

Shafritz J.M., Hyde A.C. Classics of Public Administration. Boston: Cengage Learning, 1978.

Wren D.A. The Evolution of Management Thought. New York: John Wiley & Sons, 1972.

References:

Berkovich D.M. (1973) *Formirovaniye nauki upravleniya obshchestvennym proizvodstvom* [Formation of the science of social production management]. Moscow: Nauka.

Claude S.G.Jr., Englewood C. (1968) *The History of Management Thought*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Deyneko O.A. (1967) *Nauka upravleniya v SSSR* [Management science in the USSR]. Moscow: Ekonomika.

Dvoluchansky I.V. (2023) *History of Management Thought in the Works of Domestic Authors: Essential*

Characteristics of the Subject of Study in the History of Management Thought. *Upravlencheskiye nauki*. Vol. 13. No. 1. P. 95-105. DOI: [10.26794/2304-022X-2023-13-1-95-105](https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-1-95-105)

Dunkan W.J. (1996) *Great Ideas in Management*. Moscow: Delo.

Kislinskikh Yu.V., Kovalenko V.N. *Istoriya upravlencheskoy mysli* [History of management thought]. Komsomol'sk-na-Amure: Izd-vo AmGPGU.

Lavrov A.Yu., Popova G.U., Kalashnikova N.P., Sekisov A.G. (2014) *Istoriya upravlencheskoy mysli* [History of management thought]. Chita: ZabGU.

Lychagin M.V. (2018) *Istoriya upravlencheskoy mysli: uchebnik dlya bakalavrov, obuchayushchikhsya po napravleniyu* [History of management thought: A textbook for bachelors studying in the field]. Novosibirsk: [without publisher].

Makashov I.N., Ovchinnikova N.V. (2007) *Vsemirnaya istoriya upravlencheskoy mysli: Kratkiy kurs* [World history of management thought: A short course]. Moscow: RGGU.

Makashov I.N., Ovchinnikova N.V. (2011) *Upravlencheskaya mysl' Zapadnoy Evropy, SShA i Yaponii (XIX-XX)* [Management thought of Western Europe, the USA and Japan (19-20 century)]. Moscow: Sputnik.

Makashov I.N., Ovchinnikova N.V. (2016) *Upravlencheskaya mysl' Rossii (IX – nachalo XXI vv.)*. [Management thought of Russia (9 – beginning of the 21 century)]. Moscow: Sputnik.

Marshev V.I. (2005) *Istoriya upravlencheskoy mysli* [History of management thought]. Moscow: "Ekonomicheskii fakul'tet MGU".

Marshev V.I. (ed.) (2023) *XXII Mezhdunarodnaya konferentsiya. Istoriya upravlencheskoy mysli i biznesa. «Razvitiye vzglyadov na upravleniye khozyaystvom regionov v stranakh mira: istoriya, sovremennost'»*. *Materialy konferentsii 1–2 iyulya 2022 g.* [XXII International Conference. The history of managerial thought and business. "The development of views on the management of the regions' economy in the countries of the world: history, current state". Conference materials, 1–2 July, 2022]. Moscow: Ekonomicheskii fakul'tet MGU imeni M.V. Lomonosova.

Ovchinnikova N.V. (ed.) (2013) *Istoriya upravlencheskoy mysli* [History of management thought]. Moscow: RGGU.

Ovchinnikova N.V., Makashov I.N., Artyomov O.Yu., Chistyakova K.A., Ovchinnikov S.A., Kozhanova A.V. (2013) *Istoriya upravlencheskoy mysli* [History of management thought]. Moscow: RGGU.

Petrinin Yu.Yu. (2022) Is a General Theory of Control Possible? Reflecting on the Book by V.I. Marshev "History of Management Thought. Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day". *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravleniye (gosudarstvo i obshchestvo)*. No. 2. P. 24–35.

Semenov A.K., Nabokov V.I. (2018) *Istoriya upravlencheskoy mysli* [History of management thought]. Moscow: "Dashkov i K".

Shafritz J.M., Hyde A.C. (1978) *Classics of Public Administration*. Boston: Cengage Learning.

Shesternina O.I., Ustinova D.V. (2015) *Teoriya menedzhmenta: istoriya upravlencheskoy mysli* [Management theory: History of management thought]. Penza: PGUAS.

Wren D.A. (1972) *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons.

Дата поступления/Received: 24.09.2023

К юбилею кафедры управления персоналом: 25 лет подготовки лидеров

Пугачев Василий Павлович

Доктор философских наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [2537-0536](#), VPugachev@mail.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Батоврина Екатерина Викторовна

Кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [3046-8588](#), ORCID: [0000-0001-8415-9104](#),
batovrinaev@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Бекоева Диана Дмитриевна

Доктор психологических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [7000-7007](#), Bekoeva@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Зайцева Татьяна Вячеславовна

Доктор экономических наук, кандидат психологических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [6358-5492](#),
ORCID: [0000-0001-8213-4907](#), Zaytv@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Нарожная Диана Анатольевна¹

Кандидат социологических наук, старший преподаватель, SPIN-код РИНЦ: [6381-5610](#), ORCID: [0000-0001-7690-3546](#),
Narozhnaia@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Опарина Наталья Николаевна

Старший преподаватель, SPIN-код РИНЦ: [7616-7580](#), oparina@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Павлова Анастасия Евгеньевна

Кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [4919-4788](#), ORCID: [0000-0002-5828-3061](#), Pavlova@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Панова Екатерина Александровна

Кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [5512-6859](#), ORCID: [0000-0001-8119-1299](#), Panova@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Черняева Галина Владимировна

Кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [5725-3242](#), ORCID: [0000-0003-2539-2111](#), chernyaevagv@mail.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Статья посвящена юбилею кафедры управления персоналом факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова. В ней дается общая характеристика работы кафедры за четверть века существования, раскрываются основные научные и учебно-педагогические направления деятельности преподавателей кафедры. Отмечается также складывание на кафедре научной школы в области мотивации персонала, развития концептуальных основ теории и практики мотивационной работы. Отмечаются наиболее существенные достижения преподавателей кафедры и всего ее коллектива.

Ключевые слова

Управление персоналом, человеческие ресурсы, мотивация, управление талантами, цифровизация управления персоналом, аналитика данных.

Для цитирования

Пугачев В.П., Батоврина Е.В., Бекоева Д.Д., Зайцева Т.В., Нарожная Д.А., Опарина Н.Н., Павлова А.Е., Панова Е.А., Черняева Г.В. К юбилею кафедры управления персоналом: 25 лет подготовки лидеров // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 213–224. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-213-224

¹ Корреспондирующий автор.

To Mark the Anniversary of the Department of Personnel Management: 25 Years of Training Leaders

Vasiliy P. Pugachev

DSc (Philosophy), Professor, VPugachev@mail.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Ekaterina V. Batovrina

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0001-8415-9104](https://orcid.org/0000-0001-8415-9104), batovrinaev@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Diana D. Bekoeva

PhD, Professor, Bekoeva@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Tatiana V. Zaitseva

DSc (Economics), PhD (Psychological Sciences), Professor, ORCID: [0000-0001-8213-4907](https://orcid.org/0000-0001-8213-4907), Zaytv@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Diana A. Narozhnaia²

PhD, Senior Lecturer, ORCID: [0000-0001-7690-3546](https://orcid.org/0000-0001-7690-3546), Narozhnaia@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Natalia N. Oparina

Senior Lecturer, oparina@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Anastasia E. Pavlova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0002-5828-3061](https://orcid.org/0000-0002-5828-3061), Pavlova@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Ekaterina A. Panova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0001-8119-1299](https://orcid.org/0000-0001-8119-1299), Panova@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Galina V. Chernyaeva

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0003-2539-2111](https://orcid.org/0000-0003-2539-2111), chernyaevagv@mail.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article is dedicated to the anniversary of the Department of Personnel Management (School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University). It gives a general description of the department's work for a quarter of a century, reveals the main scientific and educational and pedagogical areas of activity of department's professorial. It is noted that at the department scientific school in the field of personnel motivation, development of the conceptual foundations of theory and practical motivational work is formed. The most important achievements of the department's teachers and its entire staff are described.

Keywords

Personnel management, human resources, motivation, talent management, digitalization of personnel management, data analytics.

For citation

Pugachev V.P., Batovrina E.V., Bekoeva D.D., Zaitseva T.V., Narozhnaia D.A., Oparina N.N., Pavlova A.E., Panova E.A., Chernyaeva G.V. (2023) To Mark the Anniversary of the Department of Personnel Management: 25 Years of Training Leaders. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 213–224. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-213-224

² Corresponding author.

Введение

Кафедра управления персоналом является профильным подразделением факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова. Она образована в 1996 г. как экспериментальная, а в 1998 г. стала штатной кафедрой Университета, при этом является одной из первых кафедр управления персоналом в России.

В 2023 году кафедре исполняется двадцать пять лет. Руководствуясь Программой и стратегией развития Московского государственного университета, важнейшими целями и задачами факультета государственного управления, кафедра видит свою миссию в подготовке управленческой элиты — высококвалифицированных специалистов и руководителей в ключевой для успеха любой организации области — управлении людьми.

Кафедра является базовой по образовательному направлению «Управление персоналом» в рамках бакалавриата; у кафедры существует также профильная учебная магистерская программа «Управление человеческими ресурсами» и специализация «Управление персоналом» в рамках программы дополнительного образования «Менеджмент организации». С 1999 г. на кафедре существует аспирантура. Кафедра готовит специалистов высшей квалификации, обладающих самыми передовыми знаниями и технологиями управления человеческим капиталом и востребованных на глобальном рынке труда.

Под руководством заведующего кафедрой д.ф.н, профессора В.П. Пугачева сформировался и успешно работает коллектив преподавателей, чьи научные и педагогические интересы охватывают важнейшие направления управления сотрудниками коммерческих, государственных и общественных организаций. В настоящее время на кафедре работают 11 высококвалифицированных штатных преподавателей и сотрудников, среди которых 3 профессора, 2 доктора и 6 кандидатов наук. Высокая профессиональная компетентность преподавателей кафедры обеспечивается наличием у них фундаментальной научной подготовки, опыта педагогической деятельности, а также практической работы в области управления персоналом и управленческого консалтинга.

С момента своего создания кафедра ежегодно руководит подготовкой курсовых работ, дипломных проектов и магистерских диссертаций; читаются общие курсы и спецкурсы, связанные с человеком и управлением его организационным поведением, в частности: «Руководство персоналом», «Стратегическое управление человеческими ресурсами», «Основы управленческого консультирования», «Психология управления», «Мотивация трудовой деятельности», «Персональный менеджмент», «Управление талантами в организации», «Тренинги как инструмент развития персонала», «Тайм-менеджмент» и др.

С 2022 года преподаватели кафедры принимают активное участие в реализации магистерской программы «Государственное и корпоративное управление развитием человеческого капитала» на английском языке, а также реализуют программы дополнительного образования МРА, «Современные технологии управления персоналом», «Современные кадровые технологии на государственной службе», «Практические инструменты построения эффективной системы HR-аналитики» и другие. Ведется активная научно-исследовательская работа; публикуются многочисленные учебники, монографии и статьи, многие из которых отмечены наградами и регулярно переиздаются.

Преподаватели кафедры ведут большую научную работу, регулярно повышают профессиональную квалификацию. За время работы кафедры 2 ее преподавателя защитили докторские и 4 — кандидатские диссертации. Под руководством преподавателей кафедры подготовлено и успешно защищено 18 кандидатских диссертаций, из защитившихся 1 кандидат

экономических наук и 17 кандидатов социологических наук. Преподаватели кафедры ведут свою деятельность по следующим тематическим направлениям в управлении персоналом и социологии управления:

- исследование мотивационных процессов и практик управления персоналом в широком спектре: от специфических проблем мотивации персонала компьютерных проектных организаций до мотивационного аудита и причин деструктивной мотивации;
- анализ современных тенденций в управлении персоналом: от инновационного управления персоналом и стратегий управления персоналом в условиях неопределенности до цифровизации кадровой политики и HR-аналитики;
- управленческий и кадровый консалтинг (основные направления, подходы, методы и технологии управленческого и кадрового консалтинга, этика консалтинговой деятельности, сертификация управленческих консультантов);
- изучение и разработка социальных технологий управления (технологии профессиональной подготовки персонала крупной компании, в том числе подготовка персонала для международных организаций; технологии управления знаниями, массового подбора персонала).

Исследование мотивационных процессов и практик управления персоналом

Под руководством проф. В.П. Пугачева на кафедре сложилась своя научная школа в области теории и практики мотивации. Были успешно защищены кандидатские диссертации по актуальной, крайне слабо разработанной в научном поле социологии управления проблематике мотивационного аудита (доц. Е.А. Панова) и деструктивной мотивации (ст. преп. Д.А. Нарожная). Наиболее значимым достижением в этой области явилась разработка новой концепции — теории информационно-финансового, глобалистского тоталитаризма как социальной системы, основанной на формировании массового, «одномерного» (Г. Маркузе), легко управляемого человека-конформиста, на тотальном контроле над личностью, управлении массовым сознанием, программировании психики людей и тотальном манипулировании. (Этой проблематике посвящены, в частности, монографии В.П. Пугачева «Управление свободой», «Глобалистский тоталитаризм: Социальные мутации цифрового капитализма», а также ряд его журнальных статей.) В русле мотивационной школы кафедры ее преподавателями разработан концептуально новый, интеграционный подход в области теории мотивации и практики мотивационной работы, основанный на интеграционной парадигме понимания процесса детерминации организационного поведения сотрудников и управления им. В отличие от доминирующего в теории мотивации крайне важного, но ограниченного в своих познавательных и управленческих возможностях стимуляционного подхода, интеграционный подход ориентирует на анализ целостного, синергетического, многоуровневого взаимодействия различных элементов мотивационного процесса в организации, а также активного взаимодействия работника с организационной средой. Он требует учета в мотивационной работе взаимодействия всех факторов, детерминирующих поведение работников в организации, в том числе нестимуляционных методов управления, деструктивной мотивации, прошлого опыта сотрудников и т. д. [Пугачев 2019а; Пугачев 2019б].

Научно-педагогическая деятельность Е.А. Пановой осуществляется в рамках научной школы кафедры управления персоналом, сфокусированной на сфере мотивации персонала. Это проявляется и в соответствующей теме защищенной ею кандидатской диссертации, а также в ее монографии и

специальных курсах, регулярно читаемых на различных факультетах МГУ имени М.В. Ломоносова и ряда других вузов, по мотивации и стимулированию работников государственных и коммерческих организаций.

Область преподавательской и научно-исследовательской деятельности кафедры управления персоналом охватывает аспекты кадровой политики как коммерческих, так и государственных организаций. В частности, доцентом Е.А. Пановой постоянно читаются курсы по кадровой политике на государственной службе для студентов бакалавриата, магистратуры, программ дополнительного образования (повышения квалификации и переподготовки российских и иностранных государственных служащих). В рамках курсов рассматриваются как традиционные, так и современные (в том числе цифровые) технологии управления кадровым составом госслужбы.

Е.А. Панова написала широкий спектр русскоязычных и англоязычных статей, посвященных различным вопросам кадрового менеджмента на современной российской государственной гражданской службе [Панова 2016; Андрюшина, Панова 2018; Панова 2019а; Панова 2019б; Panova 2019; Панова, Опарина 2019а; Панова и др. 2021]. Помимо публикационной сферы деятельности, она как представитель кафедры выступает регулярным участником реализуемых на ФГУ проектов в области кадровой политики на российской государственной гражданской службе³.

Тематика научных исследований Е.А. Пановой связана с государственной политикой по управлению трудовыми ресурсами, состоянием российского рынка труда и социально-трудовых отношений. В последние десять лет она выступала руководителем и участником ряда междисциплинарных научно-исследовательских проектов, результаты которых отражены в различных публикациях [Панова и др. 2018; Панова, Опарина 2019б].

Старший преподаватель Д.А. Нарожная, защитив кандидатскую диссертацию по исследованию причин деструктивной мотивации персонала, продолжила направление исследований кафедры в области психологии работника: она занимается изучением психологических аспектов управления персоналом; в своих работах анализирует социальные и личностные детерминанты конструктивного и деструктивного трудового поведения, специфику группового взаимодействия в организации, эмоциональный интеллект руководителя, психологическое благополучие сотрудника [Vasilieva et al. 2021; Нарожная 2016]. Свои разработки Д.А. Нарожная внедряет при проведении курсов по социальной психологии и тренингов по развитию коммуникативных компетенций, а также при проведении тренингов и мастер-классов на днях открытых дверей; она является одним из организаторов Школы юного лидера — образовательного проекта факультета для школьников, представляет кафедру на образовательных выставках в разных городах России.

Психологическое направление исследований сферы управления персоналом представляет также профессор, доктор психологических наук Д.Д. Бекоева. Диана Дмитриевна работает на кафедре с момента ее основания, под ее руководством была защищена кандидатская диссертация, каждый год успешно защищаются выпускные квалификационные работы и магистерские диссертации. Д.Д. Бекоева читает ряд авторских курсов: «Психофизиология организационной деятельности», «Организационная психология», «Управленческий учет и учет персонала», «Космическая психология» (на факультете космических исследований МГУ). Ею подготовлен целый ряд статей, монографий и учебников по психологии управления [Бекоева, Радченко-Даяр 2022; Бекоева, Тихенький 2016].

³ 1 сентября 2012 – 31 декабря 2014: Программа подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров базового и перспективного уровней в рамках федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010–2015 годы)», утв. распоряжением Правительства РФ; 1 февраля 2013 – 1 октября 2013: Научно-методическое сопровождение внедрения в отдельных федеральных государственных органах системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам в рамках реализации пилотного проекта; 20 мая 2013 – 16 декабря 2013: «Научно-методическое обеспечение дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих по вопросам, связанным с формированием кадровых резервов на государственной гражданской службе».

Анализ современных тенденций в управлении персоналом

Это направление научно-исследовательской работы кафедры включает в себя изучение инноваций в управлении персоналом и талантами, разработку практических рекомендаций по стратегическому управлению человеческими ресурсами, управлению карьерой персонала, кадровым резервом и преемственностью, анализ применения цифровых технологий и искусственного интеллекта в управлении персоналом.

В рамках изучения стратегического управления человеческими ресурсами опубликовано учебное пособие В.П. Пугачева и Н.Н. Опариной [Пугачев, Опарина 2016].

В области управления талантами магистрантам читается курс «Управление талантами в организации» (ст. преп. Н.Н. Опарина); этой проблематике посвящена, в частности, публикация «Управление талантами: задачи и вызовы «цифрового» завтра» [Панова, Опарина 2021].

Что касается управления кадровым резервом и преемственностью, то данная тема нашла отражение во множестве публикаций Н.Н. Опариной [Опарина 2018; Опарина 2019; Опарина 2019].

Доцент Е.В. Батоврина занимается исследованиями в сфере управления сотрудниками инновационных организаций. Под влиянием непрерывного роста числа организаций, создающих и использующих новые технологии; повышения зависимости результативности и качества их работы от таланта, высокой квалификации и инновационной активности персонала; сложности сотрудников инновационных организаций как объекта управления (творческие личности с высокими требованиями к работодателю, ярко выраженными потребностями в самореализации и признании, спонтанным и не всегда конструктивным организационным поведением) увеличивается спрос на создание и использование новых, нестандартных подходов к реализации кадровых задач в инновационной сфере, разработку модели системы управления персоналом, учитывающей особенности инновационных организаций и занятых в них людей (этому вопросу посвящена, в частности, монография Е.В. Батовриной [Батоврина 2019]). Особенно актуальными и перспективными представляются исследования стратегий и тактик привлечения высококвалифицированных сотрудников в инновационные организации [Батоврина 2018], использования игровых приемов и инструментов в мотивации инновационного поведения персонала [Батоврина 2022], формирования организационной культуры, благоприятствующей созданию и обмену знаниями и идеями, — инновационной культуры, которую также нередко называют культурой личностного роста [Батоврина, Черняева 2018].

Относительно новым направлением, разрабатываемым на кафедре управления персоналом, стала HR-аналитика. Исследования в рамках этого подхода посвящены использованию экономических, социологических и психологических инструментов HR-аналитики в решении задач стратегического и оперативного управления персоналом. Результаты этого нового направления исследований отражены в публикациях преподавателей кафедры [Batovrina et al. 2022], на их основе разработана программа повышения квалификации «Практические инструменты построения эффективной системы HR-аналитики», обучение по которой прошло уже несколько потоков слушателей: в основном практикующие специалисты по управлению персоналом из коммерческих и государственных организаций.

Управленческий и кадровый консалтинг.

Под руководством профессора Т.В. Зайцевой сформировалась одна из первых в России научно-практических школ кадрового консалтинга для нужд коммерческих и государственных организаций. Основы будущего направления были заложены еще в 1996 году, когда Т.В. Зайцева, работая главным консультантом Н. Neumann International (одно из ведущих мировых агентств

по прямому поиску руководителей высшего звена), согласно исследованию Европейской Ассоциации агентств прямого поиска, вошла в пятерку лучших консультантов по прямому поиску в России. С приходом в МГУ имени М.В. Ломоносова Т.В. Зайцева начала преподавание авторских курсов «Основы управленческого консультирования», «Кадровая политика и кадровый аудит», «Кадровый консалтинг», «Управление вознаграждением», «Управление эффективностью труда». Одновременно с преподаванием она продолжила и активную консалтинговую деятельность. Основные направления ее научно-педагогической работы — кадровый аудит, управление эффективностью труда и построение систем материального и нематериального стимулирования. Один из консалтинговых проектов Т.В. Зайцевой по реструктуризации системы управления человеческими ресурсами Конаковской ГРЭС получил общероссийскую известность и нашел отражение в прессе (см. журнал «Эксперт» 4–10 октября 2004 г., № 37). Благодаря пятилетнему опыту руководства рабочей группой по контролю над качеством труда Ассоциации школ и институтов по государственному управлению Центральной и Восточной Европы и многолетнему членству в рабочей группе при Администрации Президента Российской Федерации по реформе государственной службы РФ, а также членству в жюри Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в государственной гражданской службе РФ», ее опыт консультирования коммерческих компаний пополнился работой с государственными организациями. Под редакцией профессора Т.В. Зайцевой вышел первый том по реформе государственной службы в РФ [Реформа государственной службы России 2003], ставший бестселлером и претерпевший уже 4 переиздания. Авторские наработки в области кадрового консультирования легли в основу докторской диссертации профессора Т.В. Зайцевой, а также кандидатских диссертаций ее учеников по вопросам системного моделирования управления человеческими ресурсами, организационного поведения, управления эффективностью труда. Ею опубликовано 24 книги (учебники и монографии) и 42 научные статьи (см., например, [Зайцева, Халуторных 2018; Зайцева 2023]). Выпускники кафедры управления персоналом, проводившие свои научные исследования под научным руководством профессора Т.В. Зайцевой, работают в ведущих мировых и российских консалтинговых компаниях (например, МакKinsey&Company, Boston Consulting Group, KPMG, Deloitte, PWC и др.).

Изучение и разработка социальных технологий управления

Еще одно направление в сфере управления человеческими ресурсами представлено в работах доцента А.Е. Павловой В частности, она читает курсы по наставничеству и коучингу. Она успешно защитила кандидатскую диссертацию⁴, а также подготовила ряд статей по применению информационных технологий в обучении на русском и английском языках [Павлова 2012; Павлова и др. 2016; Grinshkun et al. 2021]. Помимо изучения отдельных аспектов развития персонала, А.Е. Павлова читает курсы по общим вопросам управления кадрами, истории управления персоналом, управлению организационной культурой, а также регулярно участвует в конференциях, посвященных проблематике управления персоналом как в государственном, так и в коммерческом секторе.

Большое внимание кафедра управления персоналом уделяет развитию практических навыков будущих менеджеров по персоналу, подготавливая их, в частности, к реализации функции обучения и развития персонала. В этом направлении активно работает доцент Г.В. Черняева. Важным звеном такой подготовки является чтение спецкурса «Тренинги развития персонала», предполагающего разработку студентами и последующую апробацию авторских программ тренингов. Для теоретико-методологического обеспечения данного курса Г.В. Черняева в соавторстве с другими членами кафедры разработала учебные пособия и подготовила научные публикации

⁴ Павлова А.Е. Организационное развитие коммуникативной компетенции менеджеров мультинациональных компаний: дисс... к. соц. наук. Москва, 2008.

[Черняева, Тихенький 2015; Черняева, Батоврина 2019; Батоврина, Черняева 2023]. По итогам апробации студенческих тренингов опубликован сборник. Являясь заместителем заведующего кафедры по работе с аспирантами, Г.В. Черняева осуществляет деятельность по подготовке научно-педагогических кадров. Аспирантами кафедры успешно исследуются проблемы повышения эффективности управления персоналом: в частности, ключевые показатели эффективности, эффективность кадровой политики, управление неформальными отношениями в организациях, организационно-гражданственное поведение сотрудников, пути ограничения клиентелизма в государственной службе и др.

С момента первого выпуска и по 2023 год кафедра выпустила уже больше тысячи профессионалов своего дела, которые успешно работают по профессии, занимая высокие должности в российских и зарубежных компаниях. Среди организаций, где работают наши выпускники, можно назвать «Сбер», «Яндекс», Сгос, Get experts, Johnson&Johnson и др. Выпускники кафедры успешно строят карьеру и в органах государственной власти РФ.

Заключение

В завершение статьи считаем важным упомянуть и коллег, которые сейчас не работают на кафедре, но оставили значимый след в истории ее существования. Так, у самых истоков возникновения кафедры стоял доцент, кандидат политических наук В.Г. Тихенький. Владимир Георгиевич читал курсы по управлению организационной культурой, управлению лидерством; разработал авторские методики по преподаванию курсов по наставничеству, коучингу и управлению деловой карьерой; является автором множества научных статей и учебных пособий.

Кандидат социологических наук Д.А. Баринов работал на кафедре с 2010 по 2014 год, читал курсы по обеспечению организации трудовыми ресурсами, современным технологиям управления персоналом. Денис Александрович вел работу со студентами, принимал участие в организации выездных конференций, круглых столов, вдохновлял учащихся своим трудолюбием и заинтересованностью. В настоящее время Д.А. Баринов возглавляет Kaspersky Academy — подразделение по обучению и развитию компании «Лаборатория Касперского».

Кандидат социологических наук О.В. Зверева, выпускница кафедры, преподавала в 2006–2008 гг., в настоящее время является постоянным членом государственных экзаменационных комиссий при приеме государственного экзамена и на защитах выпускных работ по кафедре управления персоналом.

В рамках журнальной статьи можно лишь упомянуть отдельные достижения работы кафедры за 25 лет ее существования. Сегодня она успешно развивается и с оптимизмом смотрит в будущее. Важный залог этого — молодежь, половина состава кафедры — выпускники факультета государственного управления. Все это обеспечивает уверенность в том, что кафедра управления персоналом, являясь флагманом профильного образования в области управления человеческими ресурсами, при поддержке руководства факультета и в тесном сотрудничестве с другими кафедрами факультета государственного управления умножит свою плодотворную разностороннюю научную и педагогическую деятельность по подготовке лидеров-управленцев для Российской Федерации, ее деловых партнеров и друзей.

Список литературы:

Андрюшина Е.В., Панова Е.А. Влияние государственной политики на семейные стратегии студенческой молодежи // *Ars Administrandi. Искусство управления*. 2018. Т. 11. № 2. С. 200–219. DOI: [10.17072/2218-9173-2019-2-200-219](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2019-2-200-219)

Батоврина Е.В. Стратегии и тактики привлечения персонала в инновационные организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 66. С. 160–173. DOI: [10.24411/2070-1381-2018-00010](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2018-00010)

Батоврина Е.В. Управление персоналом инновационных организаций. М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2019.

Батоврина Е.В. Геймификация как технология управления персоналом инновационных организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 95. С. 209–222. DOI: [10.24412/2070-1381-2022-95-209-222](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-95-209-222)

Батоврина Е.В., Черняева Г.В. Принципы и ключевые направления формирования инновационной организационной культуры // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8. № 2. С. 196–202.

Батоврина Е.В., Черняева Г.В. Тренинговые инструменты в современной HR-аналитике // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 215–230. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-214-230](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-214-230)

Бекоева Д.Д., Радченко-Драяр С.В. Инновационные перспективы человеческого фактора в современной цифровой экономике // Теоретическая экономика. 2022. № 7(91). С. 81–90. DOI: [10.52957/22213260_2022_7_81](https://doi.org/10.52957/22213260_2022_7_81)

Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г. Формула сценарного мышления лидера в неопределенной среде // Проблемы теории и практики управления. 2016. Т. 10. № 10. С. 107–112.

Зайцева Т.В. Персоналозависимость государственных организаций // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18. № 5. С. 131–150.

Зайцева Т.В., Халуторных О.В. Трудоустройство инвалидов в РФ, или Что делать с равными правами человека на труд? // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 71. С. 117–140. DOI: [10.24411/2070-1381-2018-00105](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2018-00105)

Нарожная Д.А. Методы ограничения деструктивной мотивации в современных организациях // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2016. № 2. С. 62–75.

Опарина Н.Н. Лучшие практики управления кадровым резервом и преемственностью в зарубежных и российских корпорациях // Экономические стратегии. 2018. Т. 20. № 4(154). С. 138–143.

Опарина Н.Н. Модель компетенций управленческих кадров современных российских организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 75. С. 209–226. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-00011](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00011)

Павлова А.Е. Особенности применения дистанционного обучения с учетом теории поколений // Вестник МГПУ. Серия: Информатика и информатизация образования. 2012. № 23. С. 64–68.

Павлова А.Е., Карташова Л.И., Левченко И.В. Обучение учащихся основной школы технологии работы с электронными таблицами, инвариантное относительно программных средств // Вестник МГПУ. Серия: Информатика и информатизация образования. 2016. № 3(37). С. 39–46.

Панова Е.А. «Карьерные лифты» на управленческие позиции российской государственной гражданской службы // Проблемы теории и практики управления. 2019а. № 7. С. 126–136.

Панова Е.А. Инструменты привлечения и отбора кандидатов на управленческие позиции государственной гражданской службы Российской Федерации: тенденции развития (Материалы конференции и круглого стола по вопросам государственного управления в современной России и Венгрии в рамках академической недели сотрудничества ФГУ МГУ — НУГС (9–10 октября 2018 г.) // Государственное управление. Электронный вестник. 2019b. № 72. С. 305–311.

Панова Е.А., Опарина Н.Н. «Лидеры России» как инструмент рекрутирования государственных менеджеров нового поколения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.

2019а. Т. 8. № 1. С. 19–24. DOI: [10.12737/article_5c504cafc80b01.74072495](https://doi.org/10.12737/article_5c504cafc80b01.74072495)

Панова Е.А., Опарина Н.Н. Российская государственная гражданская служба: достижения и тенденции развития кадровой политики // Государственное управление. Электронный вестник. 2019б. № 73. С. 305–325. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-00042](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00042)

Панова Е.А., Опарина Н.Н., Бондарева Л.В. Управление талантами: задачи и вызовы «цифрового» завтра // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2021. Т. 10. № 3. С. 19–55. DOI: [10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55)

Панова Е.А., Опарина Н.Н., Андрюшина Е.В. Молодежная политика на Дальнем Востоке. М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2018.

Пугачев В.П. Интеграционная парадигма в исследовании системы организационной мотивации и в практике мотивационной работы // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2019а. Т. 8. № 3. С. 33–38. DOI: [10.12737/article_5d1db08e420878.97154512](https://doi.org/10.12737/article_5d1db08e420878.97154512)

Пугачев В.П. Концептуальные основы организационной мотивации // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2019б. Т. 8. № 2. С. 30–35. DOI: [10.12737/article_5cb6fe6731f7d1.08242112](https://doi.org/10.12737/article_5cb6fe6731f7d1.08242112)

Пугачев В.П., Опарина Н.Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. М.: КНОРУС, 2016.

Реформа государственной службы России: история попыток реформирования с 1992 по 2000 год / под ред. Т.В. Зайцевой. М.: Весь мир, 2003.

Черняева Г.В., Батоврина Е.В. Тренинги развития креативности персонала в решении задач организации // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. Серия: Социальные науки. 2019. № 3. С. 99–106.

Черняева Г.В., Тихенький В.Г. Разработка систем внутрифирменного обучения персонала в соответствии с международными стандартами качества образования // *Корпоративные университеты*. 2015. Т. 53. № 53. С. 15–18.

Batovrina E.V., Oparina N.N., Cherniaeva G.V. Modern HR Analytics: Digital Opportunities in Assessing the Effectiveness of Personnel Management // *Strategies and Trends in Organizational and Project Management*. DITEM 2021. Lecture Notes in Networks and Systems (Vol. 380) / ed. by Pavel V. Trifonov, Marina V. Charaeva Cham: Springer, 2022. P. 423–428. DOI: [10.1007/978-3-030-94245-8_58](https://doi.org/10.1007/978-3-030-94245-8_58)

Vasilieva A.A., Borisov A.F., Narozhnai D.A., Kyrtyak I.V., Vorontsov Y.A. A Sociological Analysis of the Destructive Motivation of Public Servants: Causes and Avoidance // *International Journal of Criminology and Sociology*. 2021. Vol. 10. P. 7–14. DOI: [10.6000/1929-4409.2021.10.02](https://doi.org/10.6000/1929-4409.2021.10.02)

Oparina N.N. Succession Management in Modern Russian Corporations. European Proceedings of Social and Behavioral Sciences // *Contemporary Issues of Economic Development of Russia: Challenges and Opportunities: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (CIEDR 2018)*, 12–13 December, 2018. Online: Future Academy, 2019. Vol. 59. DOI: [10.15405/epsbs.2019.04.85](https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.85)

Grinshkun V., Levchenko I., Pavlova A. The Features of Teachers' Training in the Field of Application of Information Technologies in Education // *Modern Information Technology and IT Education*. SITITO 2017. Communications in Computer and Information Science / ed. by V. Sukhomlin, E. Zubareva. Cham: Springer, 2021. Vol. 1204. P. 76–83. DOI: [10.1007/978-3-030-78273-3_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78273-3_8)

Panova E.A. Recruitment and Selection Tools of Candidates for Managerial Positions in the Russian Civil Service: Trends of Development (Conference and Round Table on Public Administration in Modern Russia and Hungary in the Framework of the MSU–NUPS Academic Week (October 9–10, 2018)) // *PRO PUBLICO BONO — Public Administration*. 2019. Vol. 7. № 2. P. 34–39. DOI: [10.32575/ppb.2019.2.2](https://doi.org/10.32575/ppb.2019.2.2)

References:

- Andryushina E.V., Panova E.A. (2018) The Impact of State Policy on the Family Strategies of the Student Youth. *Ars Administrandi. Iskustvo upravleniya*. Vol. 11. No. 2. P. 200–219. DOI: [10.17072/2218-9173-2019-2-200-219](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2019-2-200-219)
- Batovrina E.V. (2018) Strategies and Tactics of Staff Recruitment in Innovative Companies. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 66. P. 160–173. DOI: [10.24411/2070-1381-2018-00010](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2018-00010)
- Batovrina E.V. (2019) *Upravleniye personalom innovatsionnykh organizatsiy* [Personnel management of innovative organizations]. Moscow: ARGAMAK-MEDIA.
- Batovrina E.V. (2022) Gamification as a Technology of Human Resource Management in Innovative Companies. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 95. P. 209–222. DOI: [10.24412/2070-1381-2022-95-209-222](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-95-209-222)
- Batovrina E.V., Chernyaeva G.V. (2018) The Principles and Key Directions of Cultivating Innovative Organizational Culture. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment*. Vol. 8. No. 2. P. 196–202.
- Batovrina E.V., Oparina N.N., Chernyaeva G.V. (2022) Modern HR Analytics: Digital Opportunities in Assessing the Effectiveness of Personnel Management. In: Trifonov P.V., Charaeva M.V. (eds.) *Strategies and Trends in Organizational and Project Management. DITEM 2021. Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 380). Cham: Springer. P. 423–428. DOI: [10.1007/978-3-030-94245-8_58](https://doi.org/10.1007/978-3-030-94245-8_58)
- Batovrina E.V., Chernyaeva G.V. (2023) Training and Its Instruments in Modern HR Analytics. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 97. P. 215–230. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-214-230](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-214-230)
- Bekoeva D.D., Radchenko-Drayar S.V. (2022) Innovative Perspectives of the Human Factor in the Modern Digital Economy. *Teoreticheskaya ekonomika*. No. 7(91). P. 81–90. DOI: [10.52957/22213260_2022_7_81](https://doi.org/10.52957/22213260_2022_7_81)
- Bekoeva D.D., Tikhenky V.G. (2016) The Formula of Leader's Scenario Thinking in Uncertain Environment. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. Vol. 10. No. 10. P. 107–112.
- Chernyaeva G.V., Batovrina E.V. (2019) Trainings for Developing Personnel's Creativity in Performing Organizational Tasks. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Social'nye nauki*. No. 3. P. 99–106.
- Chernyaeva G.V., Tikhen'kiy V.G. (2015) Razrabotka sistem vnutrifirmennogo obucheniya personala v sootvetstvi s mezhdunarodnymi standartami kachestva obrazovaniya [Development of in-house personnel training systems in accordance with international education quality standards]. *Korporativnye universitety*. Vol. 53. No. 53. P. 15–18.
- Grinshkun V., Levchenko I., Pavlova A. (2021) The Features of Teachers' Training in the Field of Application of Information Technologies in Education. In: Sukhomlin V., Zubareva E. (eds.) *Modern Information Technology and IT Education. SITITO 2017. Communications in Computer and Information Science*. Cham: Springer. Vol. 1204. P. 76–83. DOI: [10.1007/978-3-030-78273-3_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78273-3_8)
- Narozhnaya D.A. (2016) Methods for Limiting Destructive Personnel Motivation in Modern Organizations. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21: Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*. No. 2. P. 62–75.
- Oparina N.N. (2018) Corporation Best Practices of Personnel Reserve and Succession Management. *Ekonomicheskie strategii*. Vol. 20. No. 4(154). P. 138–143.
- Oparina N.N. (2019) Model of Modern Russian Organizations Managerial Competences. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 75. P. 209–226. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-00011](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00011)
- Oparina N.N. (2019) Succession Management in Modern Russian Corporations. *European Proceedings of Social and Behavioral Sciences. Contemporary Issues of Economic Development of Russia: Challenges and Opportunities: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (CIEDR 2018), 12–13 December, 2018*. Online: Future Academy. Vol. 59. DOI: [10.15405/epsbs.2019.04.85](https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.85)

Panova E.A. (2019) Recruitment and Selection Tools of Candidates for Managerial Positions in the Russian Civil Service: Trends of Development ((Conference and Round Table on Public Administration in Modern Russia and Hungary in the Framework of the MSU–NUPS Academic Week (October 9–10, 2018). PRO PUBLICO BONO — Public Administration. Vol. 7. No. 2. P. 34–39. DOI: [10.32575/ppb.2019.2.2](https://doi.org/10.32575/ppb.2019.2.2)

Panova E.A. (2019a) “Career Elevators” to the Managerial Positions of the Russian Public Service. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. No. 7. P. 126–136.

Panova E.A. (2019b) Recruitment and Selection Tools of Candidates for Managerial Positions on Russian Civil Service: Development Trends (Conference and round table on Public Administration in modern Russia and Hungary in the framework of MSU — NUPS academic week (October 9–10, 2018). *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 72. P. 305–311.

Panova E.A., Oparina N.N. (2019a) Leaders of Russia as a Recruitment Tool for State Managers of a New Generation. *Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii*. Vol. 8. No. 1. P. 19–24. DOI: [10.12737/article_5c504cafc80b01.74072495](https://doi.org/10.12737/article_5c504cafc80b01.74072495)

Panova E.A., Oparina N.N. (2019b) Russian State Civil Service: Achievements and Trends in Human Resources Policy. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 73. P. 305–325. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-00042](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00042)

Panova E.A., Oparina N.N., Andryushina E.V. (2018) *Molodyozhnaya politika na Dal'nem Vostoke* [Youth policy in the Far East]. Moscow: ARGAMAK-MEDIA.

Panova E.A., Oparina N.N., Bondareva L.V. (2021) Talent Management: Challenges and Challenges for a Digital Tomorrow. *Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii*. Vol. 10. No. 3. P. 19–55. DOI: [10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55)

Pavlova A.E. (2012) Particularities of Distance Learning in View of the Theory of Generations. *Vestnik MGPU. Seriya: Informatika i informatizaciya obrazovaniya*. No. 23. P. 64–68.

Pavlova A.E., Kartashova L.I., Levchenko I.V. (2016) Teaching Basic School Pupils Technology of Work with Spreadsheets, Invariant with Respect to Software. *Vestnik MGPU. Seriya: Informatika i informatizaciya obrazovaniya*. No. 3(37). P. 39–46.

Pugachev V.P. (2019a) Integration Paradigm in the Study of the Organizational System of Motivation and Practice of Motivational Work. *Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii*. Vol. 8. No. 3. P. 33–38. DOI: [10.12737/article_5d1db08e420878.97154512](https://doi.org/10.12737/article_5d1db08e420878.97154512)

Pugachev V.P. (2019b) Conceptual Foundations of Organizational Motivation. *Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii*. Vol. 8. No. 2. P. 30–35. DOI: [10.12737/article_5cb6fe6731f7d1.08242112](https://doi.org/10.12737/article_5cb6fe6731f7d1.08242112)

Pugachev V.P., Oparina N.N. (2016) *Strategicheskoye upravleniye chelovecheskimi resursami organizatsii* [Strategic management of human resources of the organization]. Moscow: KNORUS.

Vasilieva A.A., Borisov A.F., Narozhnaia D.A., Kyrtyak I.V., Vorontsov Y.A. (2021) A Sociological Analysis of the Destructive Motivation of Public Servants: Causes and Avoidance. *International Journal of Criminology and Sociology*. Vol. 10. P. 7–14. DOI: [10.6000/1929-4409.2021.10.02](https://doi.org/10.6000/1929-4409.2021.10.02)

Zaitseva T.V. (2023) Personnel-Dependence of State Organizations. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk*. Vol. 18. No. 5. P. 131–150.

Zaitseva T.V. (ed.) (2003) *Reforma gosudarstvennoy sluzhby Rossii: istoriya popytok reformirovaniya s 1992 po 2000 god* [Reform of the Russian civil service: History of reform attempts from 1992 to 2000]. Moscow: Ves' mir.

Zaitseva T.V., Halutornyy O.V. (2018) Employment of Disabled People in Russia; or, What to Do with Equal Rights to Work? *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 71. P. 117–140. DOI: [10.24411/2070-1381-2018-00105](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2018-00105)

Дата поступления/Received: 11.09.2023