

Учредитель:

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99

Свидетельство о регистрации средства массовой информации
от 11 декабря 2012 г. ПИ № ФС77-52135

В запись о регистрации внесены изменения,
регистрационный номер ПИ № ФС 77-76216 от 12.07.2019 г.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Глазьев С.Ю. (Московский государственный университет
имени М.В. Ломоносова, г. Москва)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Азоев Г.Л. (Государственный университет управления, г. Москва)
Акаев А.А. (Национальный исследовательский университет «Высшая школа
экономики», Московский государственный университет
имени М.В. Ломоносова, г. Москва)
Афанасьев В.Я. (Государственный университет управления, г. Москва)
Ашмарина С.И. (Самарский государственный экономический университет, г. Самара)
Буренко В.И. (Московский гуманитарный университет, г. Москва)
Ваганова О.В. (Белгородский государственный национальный исследовательский
университет, г. Белгород)
Волох В.А. (Государственный университет управления, г. Москва)
Грошев И.В. (Государственный университет управления, г. Москва)
Филлипп Джордж (Ксавьерский институт менеджмента и предпринимательства, Индия)
Егоршин А.П. (Нижегородский институт экономики и менеджмента,
г. Нижний Новгород)
Зайцев А.Г. (Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орел)
Иванова О.П. (Новгородский государственный университет имени Ярослава
Мудрого, г. Великий Новгород)
Коротков Э.М. (Государственный университет управления, г. Москва)
Латфуллин Г.Р. (Государственный университет управления, г. Москва)
Линник В.Ю. (Государственный университет управления, г. Москва)
Морозова Е.Г. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, г. Москва)
Мюллер-Штевенс Г. (Международный институт менеджмента Университета
Санкт-Галлена, Швейцария)
Перетти Жан-Мари (Высшая школа экономики и коммерции Парижа (ESSEC)
и Университета Корсики, Франция)
Першуков В.А. (Российская академия естественных наук, г. Москва)
Плахин А.Е. (Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург)
Попова Е.В. (Кубанский государственный аграрный университет имени
И.Т. Трубилина, г. Краснодар)
Райченко А.В. (Государственный университет управления, г. Москва)
Романов Р.М. (Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва)
Руденко М.Н. (Пермский государственный исследовательский университет, г. Пермь)
Сакульева Т.Н. (Государственный университет управления, г. Москва)
Святлов С.А. (АО «ForteBank», АО «Университет Нархоз», Казахстан)
Синг Анеш (Университет Квазулу-Наталь, ЮАР)
Сороко А.В. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, г. Москва)
Уколов В.Ф. (Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС»
(Институт), г. Москва)
Федченко А.А. (Воронежский государственный университет, г. Воронеж)
Хорин А.Н. (Московский государственный университет
имени М.В. Ломоносова, г. Москва)
Чудновский А.Д. (Государственный университет управления, г. Москва)
Шабров О.Ф. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, г. Москва)
Шамшиев Ч.Б. (Центр экономических исследований университета Париж VIII, Франция)
Шольц Маркус (Школа бизнеса Университета Пфюрцхайм, Германия)
Шомова С.А. (Национальный исследовательский университет «Высшая школа
экономики», г. Москва)
Щербинин А.И. (Томский государственный университет, Институт политических
исследований, г. Томск)
Эришвили Н.Д. (Академия Генеральной прокуратуры Российской Федерации,
Государственный университет управления, г. Москва)
Язев В.А. (Азиатская парламентская ассамблея, г. Москва)
Яковлев А.Ю. (Государственный университет управления, г. Москва)
Яковлева Н.О. (Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск)

Главный редактор

Грошев И.В. – д-р экон. наук, д-р психол. наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ

Заместители главного редактора:

Линник В.Ю. – д-р экон. наук
Сакульева Т.Н. – канд. экон. наук
Чудновский А.Д. – д-р экон. наук

Ответственный за выпуск

Алексеева Л.Н.

Редактор

Кузнецова П.О.

Выпускающий редактор и компьютерная верстка

Гусева Е.А.

Технический редактор

Тарасова Д.С.

Миссия журнала – формирование международного уровня представления научных
исследований и информации об управлении.

Тематические направления публикаций: государственное и муниципальное
управление; межотраслевой менеджмент; управление в сфере экономики: проблемы
и перспективы; управление процессами; информационные технологии в управлении;
вызовы и угрозы, политический дискурс.

Целевая аудитория журнала – экономисты-исследователи, ведущие практики,
руководители федеральных и региональных органов власти, топ-менеджеры
и аналитики, преподаватели и студенты вузов.

**Журнал входит в Перечень ВАК рецензируемых научных изданий,
в которых должны быть опубликованы основные научные результаты
диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание
ученой степени доктора наук по направлениям:**

- 5.2.1 «Экономическая теория (экономические науки);»
- 5.2.2 «Математические, статистические и инструментальные методы
в экономике (экономические науки);»
- 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика (экономические науки);»
- 5.2.4 «Финансы (экономические науки);»
- 5.2.5 «Мировая экономика (экономические науки);»
- 5.2.6 «Менеджмент (экономические науки);»
- 5.5.1 «История и теория политики (политические науки);»
- 5.5.2 «Политические институты, процессы, технологии (политические
науки);»
- 5.5.3 «Государственное управление и отраслевые политики (полити-
ческие науки);»
- 5.5.4 «Международные отношения (политические науки).»



Статьи доступны по лицензии Creative Commons «Attribution»
 («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>),
согласно которой возможно неограниченное распространение
и воспроизведение этих статей на любых носителях при условии указания автора
и ссылки на исходную публикацию статьи в данном журнале в соответствии
с правилами научного цитирования.

Подписано в печать 22.03.2023

Формат 60x90/8

Объем 16,25 печ. л.

Бумага офсетная

Тираж 1000 экз.

(первый завод 100 экз.)

Заказ № 379

На сайте «Объединенного каталога «Пресса России» www.pressa-ru.ru можно
оформить подписку на 2023 год на печатную версию журнала «Управление»
по подписочному индексу 79129, а также подписаться через интернет-магазин
«Пресса по подписке» <https://www.akc.ru>

Издательство: Издательский дом ГУУ (Государственный университет
управления), 109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99

Все публикуемые статьи прошли обязательную процедуру рецензирования

Адрес редакции:

109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99

Тел.: (495) 377-90-05

E-mail: ic@guu.ru

<http://www.upravlenie.guu.ru>

UPRAVLENIE / MANAGEMENT (Russia)

SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

Available in print from 2013

Published quarterly

Volume 11 No. 1 2023

Founder:

Federal Government Budget Education Institution of Higher Education "State University of Management"
99 Ryazansky Prospekt, Moscow, 109542, Russia

Registration mass-media license PI No. FS77-52135

December 11, 2012.

Changes have been made to the registration record

Registration number PI No. FS 77-76216 from July 12, 2019

CHAIRMAN OF THE EDITORIAL BOARD

S.Yu. Glaz'ev (Glaziev S.) (Lomonosov Moscow State University, Moscow)

EDITORIAL BOARD

V.Ya. Afanasyev (State University of Management, Moscow)

A.A. Akaev (National Research University Higher School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow)

S.I. Ashmarina (Samara State University of Economics, Samara)

G.L. Azoev (State University of Management, Moscow)

V.I. Burenko (Moscow University for the Humanities, Moscow)

A.D. Chudnovskii (State University of Management, Moscow)

A.P. Egorshin (Nizhny Novgorod Institute of Economics and Management, Nizhny Novgorod)

N.D. Eriashvili (Academy of the Prosecutor General of the Russian Federation, State University of Management, Moscow)

A.A. Fedchenko (Voronezh State University, Voronezh)

I.V. Groshev (State University of Management, Moscow)

O.P. Ivanova (Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod)

A.N. Khorin (Lomonosov Moscow State University, Moscow)

E.M. Korotkov (State University of Management, Moscow)

G.R. Latfullin (State University of Management, Moscow)

V.Yu. Linnik (State University of Management, Moscow)

E.G. Morozova (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow)

G. Müller-Stewens (International Institute of Management at San-Gallen University, Switzerland)

J.M. Peretti (Higher School of Economics and Commerce Paris (ESSEC) and the Corsica University, France)

V.A. Pershukov (Russian Academy of Natural Sciences, Moscow)

A.E. Plakhin (Ural State University of Economics, Yekaterinburg)

E.V. Popova (Kuban State Agrarian University, Krasnodar)

J. Philip (Xavier Institute of Management and Entrepreneurship, India)

A.V. Raichenko (State University of Management, Moscow)

R.M. Romanov (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow)

M.N. Rudenko (Perm State University, Perm)

T.N. Sakul'eva (State University of Management, Moscow)

Marcus Scholz (Business School at Pforzheim University, Germany)

O.F. Shabrov (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow)

Ch.B. Shamshiev (Center for Economic Research, University Paris, France)

A.I. Shcherbinin (Tomsk State University, Institute for Political Studies, Tomsk)

S.A. Shomova (National Research University Higher School of Economics, Moscow)

A.M. Singh (University KwaZulu-Natal, SAR)

A.V. Soroko (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow)

S.A. Svyatov (JSC ForteBank, JSC University of Narchos, Kazakhstan)

V.F. Ukolov (Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), Moscow)

O.V. Vaganova (Belgorod State University, Belgorod)

V.A. Volokh (State University of Management, Moscow)

V.A. Yazev (Asian Parliamentary Assembly, Moscow)

A.Yu. Yakovlev (State University of Management, Moscow)

N.O. Yakovleva (South Ural State University, Chelyabinsk)

A.G. Zaitsev (Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel)

Editor-in-Chief

I.V. Groshev – Dr. Sci. (Econ.), Dr. Sci. (Psy.), Professor, Honoured Science Worker of the Russian Federation

Deputy Editors-in-Chief

V.Yu. Linnik – Dr. Sci. (Econ.)

T.N. Sakul'eva – Cand. Sci. (Econ.)

A.D. Chudnovskii – Dr. Sci. (Econ.)

Responsible for issue

L.N. Alekseeva

Editor

P.O. Kuznetsova

Executive editor and desktop publishing

E.A. Guseva

Technical editor

D.S. Tarasova

The journal's mission is to create an international level of scientific research and management information.

Thematic areas of publications: state and municipal administration; m-sector management, management in the economy; problems and prospects; process management; information technology in management; challenges and threats; political discourse.

The magazine's target audience are research economists, leading practitioners, heads of Federal and regional authorities, top managers and analysts, teachers and university students.

The journal is included in the list of Higher Attestation Commission (Russia Federation) of peer-reviewed scientific publications, where basic scientific results of dissertations on competition of a scientific degree of candidate of sciences and on competition of a scientific degree of doctor of sciences must be published in the fields:

- 5.2.1 "Economic theory (economic sciences)";
- 5.2.2 "Mathematical, statistical and instrumental methods in economics (economic sciences)";
- 5.2.3 "Regional and sectoral economics (economic sciences)";
- 5.2.4 "Finance (economic sciences)";
- 5.2.5 "World economy (economic sciences)";
- 5.2.6 "Management (Economic Sciences)";
- 5.5.1 "History and Theory of Politics (political sciences)";
- 5.5.2 "Political institutions, processes, technologies (political sciences)";
- 5.5.3 "Public administration and sectoral policies (political sciences)";
- 5.5.4 "International relations (political sciences)".

 The articles are available under the Creative Commons Attribution 4.0 International CC BY 4.0, according to which unlimited distribution and reproduction are possible in any medium. The author's name, references and original sources have to be shown in accordance with scientific citation rules
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Signed to print 22.03.2023

Format 60x90/8

Size is 16,25 printed sheets

Offset paper

Circulation 1000 copies

(the first factory 100 copies)

Print order № 379

Publishing: State University of Management, Publishing house
99 Ryazansky prospekt, Moscow, 109542, Russia

All published articles have undergone a mandatory review process

Editor office:

99 Ryazansky prospekt, Moscow, 109542, Russia, State University of Management

Tel.: (495) 377-90-05

E-mail: ic@guu.ru

<http://www.upravlenie.guu.ru>

СОДЕРЖАНИЕ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Эффективность законодательства об организации огневой и физической подготовки полицейских в Российской Федерации <i>Иванов Д.В., Гимазова Ю.В.</i>	5
---	---

МЕЖОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Интеллектуальное измерение и оценка результатов деятельности таможенных органов <i>Горемыкина Г.И., Гупанова Ю.Е.</i>	16
Анализ развития российской промышленности в условиях импортозамещения <i>Коркин М.А.</i>	29
Оценка эффективности международного таможенного взаимодействия методом зеркального сопоставления статистических данных о внешней торговле <i>Лисица А.А.</i>	40

УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Модели формирования промышленного симбиоза <i>Бельх А.Л.</i>	51
Роль анализа процесса разработки управленческих решений и структурирования инвестиционных проектов в обеспечении устойчивости компаний различного типа <i>Борисюк Д.А., Астафьева О.Е.</i>	64
Анализ обеспечения продуктами питания и лекарственными препаратами населения северных регионов США и Канады <i>Моякунова А.С.</i>	73

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ

Удаленная работа во время пандемии COVID-19 на примере Республики Казахстан: мнение работодателей <i>Пестунова Г.Б., Вечкинзова Е.А.</i>	84
---	----

ВЫЗОВЫ И УГРОЗЫ

Экологическая обстановка в современной Российской Федерации: сравнение с другими странами как базис для новых идей развития государства <i>Ефремова М.С.</i>	95
Управление бизнес-процессами организации в контексте цифровой трансформации <i>Жерегеля А.В.</i>	105

ПОЛИТИЧЕСКИЙ ДИСКУРС

Исследование технологических методов взаимодействия экспертных структур с политическими институтами <i>Гусаров А.С., Знаменский Д.Ю.</i>	113
Правительство Уго Чавеса в политической системе современной Венесуэлы: достижения и неудачи <i>Лудена Лопес Д.Э., Омельченко Н.А.</i>	122

CONTENTS

STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Legislation effectiveness on the organization of police officers' fire and physical training in the Russian Federation <i>D.V. Ivanov, Yu.V. Gimazova</i>	5
--	---

MANAGEMENT IN VARIOS INDUSTRIES

Intellectual measurement and evaluation of the results of customs authorities' activities <i>G.I. Goremykina, Yu.E. Gupanova</i>	16
Analysis of the Russian industry development in the context of import substitution <i>M.A. Korkin</i>	29
Evaluation of the international customs interaction effectiveness by the mirror comparison method of statistical data on foreign trade <i>A.A. Lisitsa</i>	40

MANAGEMENT IN ECONOMY: PROBLEMS AND PROSPECTS

Models of industrial symbiosis formation <i>A.L. Belykh</i>	51
The role of developing management decisions process and structuring investment projects analysis in ensuring the sustainability of various types of companies <i>D.A. Borisyuk, O.E. Astafyeva</i>	64
Analysis of the food and medicines provision in the northern regions of the USA and Canada <i>A.S. Moiakunova</i>	73

MANAGEMENT INFORMATION TECHNOLOGIES

Remote work during the COVID-19 pandemic on the example of the Republic of Kazakhstan: employers' opinion <i>G.B. Pestunova, E.A. Vechkinzova</i>	84
--	----

THREATS AND CHALLENGES

Ecological situation in the modern Russian Federation: comparison with other countries as a basis for new ideas for the development of the state <i>M.S. Efremova</i>	95
Management of business processes of the organization in the context of digital transformation <i>A.V. Zheregelya</i>	105

POLITICAL DISCOURSE

Research of technological interaction methods between expert structures and political institutions <i>A.S. Gusarov, D.Yu. Znamensky</i>	113
The government of Hugo Chavez in the political system of modern Venezuela: achievements and failures <i>G.E. Ludena Lopez, N.A. Omelchenko</i>	122

Эффективность законодательства об организации огневой и физической подготовки полицейских в Российской Федерации

Иванов Денис Валерьевич^{1,2}

Магистрант¹, начальник отделения²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7599-9240>, e-mail: batal52@bk.ru

Гимазова Юлия Владимировна³

Канд. полит. наук, начальник отдела организации защит диссертаций Управления аспирантуры и докторантуры³

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5581-5758>, e-mail: 3j@mail.ru

¹Академия управления МВД России, 125171, ул. Зои и Александра Космодемьянских, 8, г. Москва, Россия

²Отделение МВД по городскому округу Жуковский Московской области, 140181, ул. Гагарина, 8, г. Жуковский, Московская обл., Россия

³Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 119571, пр-т Вернадского, 82, г. Москва, Россия

Аннотация

Эффективность законодательства об организации физической и огневой подготовки полицейских в Российской Федерации сформулирована в работе как решение задачи оптимизации подготовки сотрудника полиции к правомерному и результативному применению физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия в ситуациях оперативно-служебной деятельности. Исходя из практикоориентированного подхода к формированию компетентности полицейских в области применения физической силы и огнестрельного оружия, исследован доступный автору опыт (статистика, кейсы) в изучаемой сфере. В результате анализа действующего законодательства сформулированы предложения по совершенствованию нормативно-правовых основ применения сотрудниками органов внутренних дел (далее – ОВД) физической силы и огнестрельного оружия. Для обеспечения адекватности реформ по нормативно-правовому обеспечению физической и огневой подготовки сотрудников ОВД предложено организовать всероссийское исследование фактов применения сотрудниками ОВД физической силы, спецсредств и огнестрельного оружия с классификацией по направлениям применения физической силы и огнестрельного оружия, изложенным в федеральном законе от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ «О полиции». Предлагаемое исследование должно носить межведомственный характер, при его организации должен быть использован проектный подход. Ожидаемый результат: выявление и классификация проблем, затруднений в процессе использования сотрудниками ОВД физической силы и оружия, определение причин таких «недоработок», а также выявление территориальных особенностей, которые влияют на эффективность применения сотрудниками ОВД физической силы и огнестрельного оружия. Итоги этого исследования должны стать основой для совершенствования действующей системы физической и огневой подготовки сотрудников ОВД.

Ключевые слова: полиция, огневая подготовка, физическая подготовка, профессиональные качества, эффективность работы, правовые основы, применения физической силы, применение огнестрельного оружия, профессиональная подготовка

Цитирование: Иванов Д.В., Гимазова Ю.В. Эффективность законодательства об организации огневой и физической подготовки полицейских в Российской Федерации // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 5–15. DOI: [10.26425/2309-3633-2023-11-1-5-15](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-1-5-15)

© Иванов Д.В., Гимазова Ю.В., 2023.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Legislation effectiveness on the organization of police officers' fire and physical training in the Russian Federation

Denis V. Ivanov^{1,2}

Graduate Student¹, Head of the Department²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7599-9240>, e-mail: batal52@bk.ru

Yulia V. Gimazova³

Cand. Sci. (Polit.), Head of the Dissertation Defense Organization Department at the Postgraduate and Doctoral Studies Department³

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5581-5758>, e-mail: 3j@mail.ru

¹Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia, 8, ul. Zoi i Aleksandra Kosmodemjanskikh, Moscow 125171, Russia

²Department of the Ministry of Internal Affairs in the Zhukovsky city district of the Moscow Oblast, 8, ul. Gagarina, Zhukovsky 140181, Moscow Oblast, Russia

³Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82, prospekt Vernadskogo, Moscow 119571, Russia

Abstract

The legislation effectiveness on the organization of police officers' physical and fire training in the Russian Federation is formulated in the work as a solution to the problem of optimizing the police officer training for the lawful and effective use of physical force, special means and firearms in situations of operational and service activity. Based on a practice-oriented approach to the formation of police competence in the field of the use of physical force and firearms, the experience available to the author (statistics, cases) in the field under study is investigated. As a result of the current legislation analysis, proposals to improve the regulatory framework for the use of physical force and firearms by police officers have been formulated. To ensure the adequacy of the reforms on the regulatory and legal provision of physical and fire training of police officers, it is proposed to organize an All-Russian study of the facts of physical force, special equipment and firearms use by police officers, with classification according to the directions of the physical force and firearms use set out in the Federal Law dated February 7, 2011 No. 3-FZ "On Police". The proposed study should be of an interdepartmental nature, and a project approach should be used in its organization. Expected result: identification and classification of problems, difficulties in the process of using physical force and weapons by police officers, determination of the causes of such "shortcomings", as well as identification of territorial features that affect the effectiveness of the use of physical force and firearms by police officers. The results of this study should become the basis for improving the current system of physical and fire training of police officers.

Keywords: police, fire training, physical training, professional qualities, work efficiency, legal framework, use of physical force, use of firearms, professional training

For citation: Ivanov D.V., Gimazova Yu.V. (2023) Legislation effectiveness on the organization of police officers' fire and physical training in the Russian Federation. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (1), pp. 5–15. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-5-15



Введение / Introduction

В современных условиях множественных кризисов и вызовов системе обеспечения и защиты внутренней безопасности государства развитие профессионально-квалификационных качеств сотрудников органов внутренних дел (далее – ОВД) представляется одной из важнейших и до конца не решенных задач совершенствования деятельности полиции.

К числу приоритетных профессионально-квалификационных качеств сотрудников ОВД относится уровень их физической и огневой подготовки. Данные виды подготовки направлены на формирование и развитие физической и психологической готовности сотрудников к успешному выполнению оперативно-служебных задач, умелому применению физической силы, боевых приемов борьбы и специальных средств при пресечении противоправных действий, обеспечение их высокой работоспособности в процессе служебной деятельности, а также на уверенное владение табельным оружием в различных ситуациях служебной деятельности.

Достижение указанных целевых ориентиров качества физической и огневой подготовки сотрудников ОВД в современной России предполагает, прежде всего, необходимость развития нормативно-правового и организационного обеспечения в данной сфере. За последние 15 лет в Российской Федерации (далее – РФ) законодательное и организационно-правовое обеспечение организации физической и огневой подготовки сотрудников ОВД претерпело существенные изменения в аспектах регламентации занятий по физической и огневой подготовке.

Вместе с тем, по свидетельствам специалистов-практиков, на сегодняшний день морально устарели нормы положенности учебного оружия и боеприпасов для тренировок; не урегулирована проблема поддержания учебного оружия в исправном состоянии; нет единых требований к уровню подготовки и статусу инструкторов [Шишалов, Старосельцева, 2020]. Не решена однозначно законодательная дилемма о возможности использовать в процессе обучения табельное или личное оружие [Кобленков, 2019].

Указанные и иные проблемы усиливают противоречие между требованиями нормативных документов Министерства внутренних дел Российской Федерации (далее – МВД РФ) к уровню профессиональной подготовленности сотрудников полиции и практикой применения физической силы и огнестрельного оружия сотрудниками ОВД РФ. По данным МВД РФ, число раненых и погибших сотрудников ОВД при несении службы, по крайней мере, не уменьшается за последние годы. В 2018 г. при

исполнении служебных обязанностей погибло 45 сотрудников МВД и более 1 300 пострадали^{1,2}, за 2019 г. – 59 погибших сотрудников и 3 500 сотрудников, получивших ранение³, в 2020 г. при исполнении служебного долга погибли 26 сотрудников органов внутренних дел⁴. Наиболее типичными обстоятельствами гибели или ранения сотрудников ОВД явились: задержание преступников, атака для завладения оружием, нападение опасного животного, незаконное проникновение на охраняемый объект. В числе лидеров применения огнестрельного оружия – сотрудники дорожно-патрульной службы Государственной инспекции безопасности дорожного движения (ДПС ГИБДД), уголовного розыска и участковые оперуполномоченные [Струганов и др., 2020]. При этом более подробная единая статистика в общероссийском масштабе недоступна в официальных источниках, а отдельные тематические исследования по регионам основаны на небольшой по объему выборке [Каплунов, 2018; Кобленков, 2019; Пырчев, 2021]. Также в открытом доступе отсутствует информация о количестве лиц, пострадавших в результате применения сотрудниками ОВД огнестрельного оружия.

Вместе с тем в доступных авторам исследованиях делаются схожие выводы о недостаточной решительности в использовании табельного оружия, отсутствии навыков ведения единоборств в экстремальных ситуациях, недостаточной реализации физических способностей на практике, об опасениях сотрудников ОВД в отношении юридических последствий применения табельного оружия, о пренебрежении мерами личной безопасности.

Изложенное актуализирует необходимость проведения комплексных научных исследований по проблематике повышения эффективности правового регулирования и организации физической и огневой подготовки сотрудников ОВД в Российской Федерации, что и предпринято авторами данной статьи.

¹ *РИА Новости* (Четверг 23 мая 2019). МВД уточнило количество сотрудников, погибших при исполнении в прошлом году. Режим доступа: <https://ria.ru/20190523/1554855465.html> (дата обращения: 29.12.2022).

² *Интерфакс* (Среда 7 нояб. 2018). При исполнении обязанностей в 2018 году в России погибли 37 полицейских. Режим доступа: <https://www.interfax.ru/russia/636877> (дата обращения: 29.12.2022).

³ *РИА Новости* (Среда 26 февр. 2020). В России за год погибли 59 полицейских. Режим доступа: <https://ria.ru/20200226/1565226184.html> (дата обращения: 29.12.2022).

⁴ *РИА Новости* (Понедельник 8 нояб. 2021). День памяти погибших сотрудников органов внутренних дел России. Режим доступа: <https://ria.ru/20211108/pamyat-1757371631.html> (дата обращения: 29.12.2022).

Основы оценки эффективности организации и правового регулирования физической и огневой подготовки полицейских / Fundamentals of evaluating the organization and legal regulation effectiveness of police officers' physical and fire training

Прежде всего, следует конкретизировать категорию «эффективность организации и правового регулирования» применительно к области физической и огневой подготовки в ОВД.

Несмотря на то, что именно в уголовной сфере накоплен наиболее богатый опыт по применению термина «эффективность» к характеристике нормативно-правового регулирования, многие аспекты этой проблемы до сих пор остаются дискуссионными.

В традициях советского права эффективность правовой нормы означала «свойство, которое выражает меру ее пригодности своевременно при определенных социальных затратах вызывать достижение конкретного научно обоснованного положительного результата» [Баранов, 1989; Кудрявцев и др., 1980].

Таким образом, эффективность правовой нормы — это соотношение достигнутого при ее применении результата с затратами на ее применение. Вместе с тем эти результаты и затраты должны корреспондировать с целями нормативно-правового регулирования. Вот почему первичным этапом в оценке эффективности тех или иных правовых норм всегда будет установка цели развития нормативно-правового обеспечения данного вопроса. Такой подход получил в юриспруденции наименование функционально-целевого [Курылева, 2007].

Вопрос, касающийся характеристики результата нормативно-правового регулирования и способов его оценки, также трактуется неоднозначно. Под результатом понимается в частности:

- влияние на общественные отношения в определенном направлении [Кудрявцев и др., 1980];
- достижение социально значимой цели [Баранов, Байтин, 1989];
- реально наступившие изменения в той или иной сфере общественных отношений [Курылева, 2007].

В целом, для оценки эффективности применения нормативных актов в анализ включаются такие аспекты, как соотношение запланированных законодателем целей и фактически достигнутых результатов и последствий нормативно-правового регулирования; соотношение результатов и издержек, затраченных на реализацию правовых норм; оценка социальной пользы от результатов применения данных правовых норм; оценка времени, которое потребовалось для

изменений в социальной сфере вследствие внедрения анализируемой правовой нормы.

При этом реальная эффективность действия нормативных актов практически всегда ниже, чем прогнозируемая или потенциальная. Исследователи связывают это с тем, что реальная эффективность нормы права зависит от совокупного действия множества социально-экономических и социально-политических факторов, многие из которых лежат вне зоны правового регулирования. К числу этих факторов можно отнести: материально-техническую, организационную, профессионально-кадровую обеспеченность исполнения вновь принятых правовых норм, а также общественное мнение, слаженность работы в области правоприменения [Зайцев, 2015].

В контексте исследуемой темы, под эффективностью организации и правового регулирования в сфере организации огневой и физической подготовки в органах внутренних дел целесообразно понимать решение задачи оптимизации подготовки сотрудника полиции к правомерному и результативному применению физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия в ситуациях оперативно-служебной деятельности.

Соответственно, указанная цель должна удовлетворять критериям правомерности и результативности применения физической силы, спецсредств и огнестрельного оружия.

Критерий «правомерность» означает адекватность физической силы и спецсредств, применяемых полицейским, конкретной ситуации, а также соответствие применяемых сотрудником мер законности. То есть, с одной стороны, сотрудник ОВД должен быть готов к адекватному ситуации применению физической силы и огнестрельного оружия, а с другой — избегать причинения вреда иным лицам, находящимся поблизости.

Критерий «результативность» трактуется как соответствие плановых показателей и фактических результатов (количественных и качественных) деятельности полиции по направлениям профессионально-служебной деятельности.

Нормативно-правовое обеспечение применения физической силы и огнестрельного оружия полицией Российской Федерации / Regulatory and legal support for the use of physical force and firearms by the police of the Russian Federation

Статьи 18–19 действующего федерального закона «О полиции»⁵ (далее — Закон) отчасти раскрывают

⁵ Федеральный закон от 07.02.2011 № 3-ФЗ «О полиции». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110165/ (дата обращения: 29.12.2022).

значение критерия «правомерность» использования физической силы и огнестрельного оружия сотрудником ОВД, применяя категории «необходимая оборона», «крайняя необходимость», «непосредственная угроза жизни и здоровью», «право сотрудника полиции применять физическую силу и огнестрельное оружие без предупреждения». Статьи 20–21 Закона раскрывают случаи применения физической силы и специальных средств полицейским при выполнении возложенных на него служебных задач (пресечение преступлений и административных правонарушений, преодоление противодействия законным требованиям полицейского, доставление в служебное помещение правонарушителей и другое).

Полицейский имеет право применять физическую силу и спецсредства, если иные (несиловые) методы не могут способствовать эффективному выполнению обязанностей, возложенных на полицейского. Статьи 22–24 Закона содержат законодательные основы, разрешающие сотруднику ОВД применять огнестрельное оружие, а также соответствующие запреты.

Отметим, что вопросы разрешенного и допустимого применения полицейским физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия регулируются в России лишь Законом. Специальных подзаконных актов, а также обзоров правоприменительной практики не существует. Соответственно, это создает определенные трудности при толковании степени дозволенного и запрещаемого. Действительно, в федеральном законе невозможно учесть все фактические условия и обстоятельства, при которых сотрудники ОВД применяют физическую силу, спецсредства и огнестрельное оружие. Кроме того, не урегулирован на правовом уровне вопрос об ответственности и мерах отчетности полицейских за применение физической силы, спецсредств и огнестрельного оружия. Отсутствие дополнительных рекомендаций по применению статей 18–24 Закона существенно снижает эффективность применения этих норм в аспектах:

- необходимости полицейским и их руководителям составлять подробную отчетность о причинах применения физической силы, специальных средств либо огнестрельного оружия, доказывать правомерность такого применения;
- затруднений недостаточно опытных сотрудников полиции в диагностике ситуации применения физической силы, спецсредств и огнестрельного оружия, на предмет адекватности этих мер конкретной ситуации.

Довольно противоречивой исследователи считают норму Закона о применении «физической силы для пресечения преступлений и нормативных

правонарушений», позволяющую применять сходные приемы как в отношении лиц, совершивших административные правонарушения, участников какого-либо политического собрания, так и в отношении преступников-рецидивистов [Баркалов, 2019].

О необходимости повышения эффективности нормативно-правового регулирования вопросов правомерности применения полицейскими физической силы, специального или огнестрельного оружия свидетельствует судебная практика по применению статей 20 и 21 Закона.

Чаще всего полицейские, неправомерно применившие огнестрельное оружие, обвиняются в уголовном преступлении по статье 286 части 3 Уголовного кодекса Российской Федерации⁶. Однако остается невыясненным, насколько данные судебные решения справедливо и однозначно трактуют указанную норму Уголовного кодекса. Правоприменительная практика свидетельствует, что даже если лицо по злому умыслу неоднократно нарушило нормы закона, правомерность его задержания сотрудниками ОВД должна быть доказана в суде [Кобленков, 2019].

Как следует из анализа содержания постановлений судов и приговоров, неоднозначность и непредсказуемость ситуаций применения полицейскими физической силы, спецсредств и огнестрельного оружия требует дополнительного правового регулирования данных вопросов в части разъяснений Верховным судом Российской Федерации обзора типовых ситуаций. Вместе с тем в настоящее время исследований по практике правоприменения в данной сфере проводится недостаточно.

Результативность мер применения сотрудниками Министерства внутренних дел Российской Федерации физической силы и огнестрельного оружия / Efficiency of measures for the physical force and firearms use by employees of the Russian Ministry of Internal Affairs

Оценивая действующее законодательство на предмет результативности мер применения сотрудниками ОВД физической силы, спецсредств и огнестрельного оружия, можно отметить следующее. Во-первых, проводимых российскими учеными исследований в области практики применения сотрудниками МВД РФ физической силы и огнестрельного оружия

⁶ Статья предусматривает ответственность за превышение должностных полномочий, совершенное: с применением насилия или с угрозой его применения; с применением оружия или специальных средств; с причинением тяжких последствий.

явно недостаточно для того, чтобы адекватно оценить, насколько действующие нормативные и правовые акты в данной сфере соответствуют многообразной практике с учетом специфики несения службы в конкретном органе внутренних дел или конкретном субъекте РФ. Имеющиеся немногочисленные исследования [Ермолаев, Терёнина, 2018; Кобленков, 2019; Пырчев, 2021; Тагиров, Бутинов, 2015] позволили выявить две группы проблем.

1. Проблемы, связанные с отсутствием либо неадекватностью правовых актов в части регулирования конкретных ситуаций применения физической силы, спецсредств и огнестрельного оружия.

2. Проблемы, связанные с неучетом специфики территориального фактора в связи с применением огнестрельного оружия сотрудниками ОВД.

В отношении оценки результативности применения сотрудниками ОВД физической силы анализ служебных проверок, проведенный сотрудниками средств массовой информации (далее – СМИ) в 2020 г., позволил вывить факты халатного (небрежного) и недисциплинированного несения службы, а также несоблюдения мер безопасности и взаимостраховки⁷. Разумеется, данная информация и иные материалы СМИ могут содержать некоторые неточности интерпретации; однако, несомненно, подобные публикации в СМИ негативно влияют на имидж сотрудников ОВД.

Как следует из немногочисленных доступных авторам исследований, наибольшее число выстрелов производится сотрудниками дорожно-постовой службы, сотрудниками уголовного розыска, участковыми полицией. В большинстве случаев выстрелы производятся на улице, автодорогах и в жилых помещениях. Чаще всего огнестрельное оружие применяли сотрудники ОВД со стажем 10–15 лет. При этом чем длиннее была дистанция выстрела, тем больше выстрелов производилось.

Наконец, в процессе анализа установлено, что территориальные, ландшафтные и климатические различия регионов также оказывают влияние на результативность применения сотрудниками ОВД огнестрельного оружия. Однако действующее Наставление об организации огневой подготовки сотрудников ОВД (далее – Наставление)⁸ не позволяет

учесть изложенное в процессе обучения полицейских. Так, в Наставлении нет возможности учитывать региональные различия территориальными подразделениями, осуществляющими подготовку сотрудников ОВД.

В Наставлении представлено недостаточно упражнений с использованием огнестрельного оружия на 15–30 м из движущегося автомобиля. Не закреплены в Наставлении упражнения с оружием на коротких дистанциях (3–5 м и 8–10 м). В действующей редакции Наставления отсутствуют упражнения стрельб для огнестрельного оружия ограниченного поражения, несмотря на то что такое оружие часто используется полицейскими на практике. Недостаточно конкретизированы упражнения по стрельбе из огнестрельного оружия в темное время суток. Несмотря на то что огнестрельное оружие довольно часто применялось в отношении опасных животных, в Наставлении отсутствуют упражнения стрельб, имеющих объектом данных животных.

Имеются некоторые противоречия между нормами Наставления. С одной стороны, в статье 81 Наставления указывается недопустимость «...обнажения огнестрельного оружия и приведения его в готовность, если нет оснований его применения»; с другой стороны, в статье 96 того же Наставления говорится о том, что группа задержания обнажает огнестрельное оружие.

В действующем Наставлении практически ничего не говорится об упражнениях с использованием огнестрельного оружия ограниченного поражения. Вместе с тем результаты исследования [Сапунов, 2020] подтверждают, что данные виды оружия часто используются на практике при пресечении попытки сопротивления, а также при задержании лица, застигнутого на месте преступления. Дело в том что, в соответствии с действующими правовыми нормами, получение табельного оружия, равно как и разрешения на его хранение и постоянное ношение, является достаточно долгим процессом. При этом обеспечение личной безопасности – насущная задача для сотрудников ОВД. Вот почему многие из них имеют разрешение на хранение огнестрельного оружия ограниченного поражения, имеющего полную конструктивную схожесть с пистолетом Макарова. Однако законодательные условия применения такого оружия довольно противоречивы. Так, статья 23 федерального закона «О полиции» разрешает сотрудникам ОВД использовать лишь табельное огнестрельное оружие ограниченного

⁷ Газета.ру (Четверг 14 сент. 2017). Полиция боится бить и не умеет стрелять. Полиция боится применять оружие и спецсредства под страхом наказания. Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/social/2017/09/12/10885490.shtml> (дата обращения: 23.12.2022).

⁸ Приказ Министерства внутренних дел Российской Федерации от 23.11.2017 № 880 «Об утверждении Наставления по организации огневой подготовки в органах внутренних дел Российской Федерации».

Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_292172/ (дата обращения: 29.12.2022).

поражения. В то же время этот же закон позволяет полицейскому при отсутствии у него иных средств самозащиты в состоянии необходимой обороны или при задержании преступника «применять иное не состоящее на вооружении полиции оружие (статья 18 часть 3 закона «О полиции»). Такой правовой дуализм, по свидетельству опрошенных, создает дополнительные препятствия при отчетности полицейских о фактах применения личного оружия в необходимых ситуациях случаях.

Как отмечается в исследовании [Сапунов, 2020], часто во время несения сотрудниками ОВД службы с оружием «наблюдались случаи разночтения, субъективной трактовки имеющихся нормативных и правовых актов, возникали вопросы по полноте и правильности квалификации того или иного нарушения требований техники безопасности при обращении с оружием. Это приводит к применению аналогичных нормативных актов, что зачастую ставит под вопрос объективность и грамотность действий должностного лица, осуществляющего контролируемые функции» [Подойма, Цветов, 2015]. Отсутствуют правила, которые определяли бы порядок обращения с огнестрельным оружием в повседневной деятельности.

Рекомендации по развитию организационного и правового обеспечения эффективного применения полицией физической силы и огнестрельного оружия / Recommendations on the development of organizational and legal support for the effective use of physical force and firearms by the police

Разрабатывая рекомендации по повышению эффективности действующих организационных и правовых основ физической и огневой подготовки российских полицейских, прежде всего, необходимо отметить, что в основе изменений действующих нормативно-правовых и организационно-методических актов должно лежать масштабное исследование практик (фактов) применения физической силы и огнестрельного оружия сотрудниками ОВД.

Данное исследование должно быть осуществлено по следующему алгоритму.

1. Моделирование исследования.

Поскольку необходимо отталкиваться от реальных ситуаций оперативного реагирования, в рамках модели исследования должны быть предусмотрены все реальные ситуации применения физической силы и огнестрельного оружия, в соответствии со статьями 20, 21 и 23 Закона. Соответственно, факты

применения сотрудниками ОВД физической силы, спецсредств и огнестрельного оружия должны классифицироваться по этим направлениям. В рамках каждого направления деятельности сотрудников ОВД должны проводиться исследования, в результате которых будут выявлены проблемы, затруднения, «слабые звенья» использования сотрудниками ОВД физической силы и оружия, а также будут определены причины таких «недоработок».

2. Определение программы и исполнителя исследования, объема выборки, инструментов исследования.

Разумеется, исследования должны быть масштабны, проведены во всех субъектах РФ; в регионах с выраженными природно-климатическими и ландшафтными условиями особое внимание должно быть уделено выявлению специфики применения физической силы и огнестрельного оружия. Учитывая масштабность исследования, для его организации целесообразно задействовать Федеральную службу государственной статистики (Росстат).

Из-за специфики объекта исследования (факты применения сотрудниками ОВД физической силы и огнестрельного оружия) целесообразно использовать метод сплошного статистического наблюдения. После составления программы наблюдений Росстат взаимодействует с территориальными подразделениями МВД РФ в субъектах РФ, с периодичностью раз в месяц собирая информацию о фактах применения физической силы и огнестрельного оружия сотрудниками ОВД. Далее эта информация обрабатывается и классифицируется Росстатом с разбивкой по субъектам РФ и типовым ситуациям оперативно-служебной деятельности. В особый пул могут выделяться так называемые нестандартные ситуации. Сводный годовой отчет Росстата предоставляется в МВД РФ. Несмотря на то что за работу с кадрами в министерстве отвечает Главное управление по работе с личным составом МВД РФ, ввиду комплексности и масштабности проблемы к анализу отчета предлагается привлечь не только специалистов Управления, но и экспертов из научно-исследовательских, образовательных организаций и подразделений, подведомственных МВД РФ. Предлагается организовать рабочую группу по анализу практики применения сотрудниками ОВД физической силы и огнестрельного оружия.

3. Сопоставление результатов исследования с действующими нормами права и наставлениями об организации физической и огневой подготовки в ОВД.

В результате такого анализа рабочей группой должны быть предложены корректировки в части

номенклатуры и содержания физических упражнений и упражнений по огневой стрельбе; скорректированы образовательные программы в отношении объема часов, отводимых на то или иное упражнение; уточнены минимально необходимые требования к материально-техническому обеспечению и оснащенности учебных заведений, подведомственных МВД РФ; определены квалификационные требования к инструкторам.

4. Итоговый отчет должен быть представлен к обсуждению на конференции МВД РФ. На основе этого отчета целесообразно сформировать и реализовать приоритетный ведомственный проект по развитию физической и огневой подготовки сотрудников ОВД.

Предложенный проектный подход видится более результативным с точки зрения повышения эффективности действующей системы физической и огневой подготовки сотрудников ОВД, чем использовавшаяся ранее практика ежегодного анализа и направления обзоров в территориальные органы МВД РФ по вопросам применения боевого стрелкового ручного оружия с доведением его результатов до личного состава территориальных органов МВД РФ на всех уровнях. Во-первых, методология таких исследований требует корректировки. Во-вторых, у ведомств обычно не хватает ресурсов для проведения качественных исследований подобного рода. В-третьих, эти обзоры носят рекомендательный характер и практически никак не влияют на коррекцию практики. В-четвертых, проблема носит системный и многоуровневый характер, потому для эффективного ее решения требуется координация МВД РФ всех подведомственных организаций, а также, что касается изменения законодательства, внесения соответствующих законодательных инициатив в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации. Вот почему рекомендуется при проведении исследований задействовать проектный подход, который позволил бы скоординировать все заинтересованные ведомства (а не только МВД РФ) и был бы проведен методологически более качественно.

Задача повышения эффективности физической и огневой подготовки сотрудника ОВД должна решаться одновременно в двух направлениях:

1) развитие нормативно-правового регулирования вопросов использования физической силы и огнестрельного оружия сотрудниками ОВД в ситуациях оперативно-служебной деятельности;

2) совершенствование законодательства по вопросам организации физической и огневой подготовки сотрудников ОВД.

Оба указанных компонента должны быть взаимосвязаны, поскольку даже очень хорошо подготовленный сотрудник ОВД должен иметь адекватные нормативно-правовые основания для применения освоенных умений и навыков физической и огневой подготовки в конкретных ситуациях.

Значимым направлением в изложенном контексте становится совершенствование действующего федерального закона «О полиции». Для повышения эффективности норм данного закона в аспекте физической и огневой подготовки следует.

1. Разграничить и конкретизировать вопросы применения физической силы отдельно для пресечения административных правонарушений и отдельно для пресечения преступлений (статья 20 часть 1 пункт 1 Закона). Представляется, что внедрение такого принципа «пропорциональности» позволит дифференцировать меры использования физической силы к лицам, которые совершили незначительные правонарушения, и к преступникам. Целесообразно предложить изложить норму в следующей редакции: «...для пресечения административно наказуемых действий и преступлений». Это поможет избежать необоснованного применения физической силы по отношению, например, к бездействующим правонарушителям, которые не сопротивляются сотрудникам полиции при задержании. В то же время это даст возможность адекватно отвечать сотрудникам полиции на непропорциональную активность со стороны правонарушителей/преступников.

2. Регламентировать порядок действий сотрудников ОВД в части применения физической силы и огнестрельного оружия в различных ситуациях (путем утверждения соответствующей инструкции). Этот нормативно-правовой акт должен содержать комплекс алгоритмов (последовательностей действий) сотрудников ОВД при применении специальных приемов, с оружием, спецсредствами и боеприпасами в различных ситуациях. Такая регламентация успешно зарекомендовала себя в ряде западноевропейских стран (Германия, Австрия, Бельгия).

3. Устранить неясности и противоречия в действующем законодательстве относительно разрешения сотрудникам ОВД применять личное огнестрельное оружие ограниченного поражения без обязательных ссылок на нормы «крайняя необходимость» и «необходимая оборона». Это позволит избежать избыточной отчетности сотрудникам ОВД при применении личного огнестрельного оружия ограниченного поражения в ситуациях производства предупредительного выстрела, пресечения сопротивления сотруднику полиции (эти случаи являются наиболее распространенными).

Для развития нормативно-правовых основ организации физической и огневой подготовки сотрудников ОВД на уровне ведомственных актов, наставлений и инструкций целесообразно принять следующие меры.

1. Проработать и утвердить в качестве дополнительных приложений к Наставлению об организации огневой подготовки: инструкцию по мерам безопасности для лиц, организующих и обеспечивающих стрельбы (гранатометание); типовую схему тира (стрельбища, полигона) с указанием его границ, размеров, запретной зоны, имеющегося оборудования, расположения постов оцепления (при их выставлении). При этом необходимо установить законодательный запрет оборудования под тир и полигоны подвальных помещений и иных непригодных для этого мест. Целесообразно установить минимальную норму обеспеченности интерактивными тренажерами для стрельб с различных расстояний (что позволит сэкономить боеприпасы). Это позволит прийти к единым нормам и нормативам организации упражнений стрельб и обеспеченности этих упражнений, позволит исключить практику приспособления под стрельбища помещений и территорий, не пригодных для целей эффективной огневой подготовки сотрудников ОВД.

2. Разработать Положение о материально-технической обеспеченности подведомственных МВД РФ образовательных организаций и центров подготовки сотрудников МВД РФ, которое бы содержало, в частности:

- нормы годовой обеспеченности учебным оружием и боеприпасами на одного курсанта;
- нормы и нормативы обеспеченности применяемого для учений оружия запасными частями, а также ответственность за поддержание оружия в исправном состоянии;
- нормы обеспеченности полигонами для организации упражнений стрельб (вместе с техническими характеристиками, позволяющими смоделировать реальные ситуации применения огнестрельного оружия в соответствии с действующей классификацией этих ситуаций).

Данные нормы, нормативы и технические характеристики установить в соответствии с реальными потребностями физической и огневой подготовки сотрудников ОВД на современном этапе.

3. Предусмотреть дифференцированный подход к упражнениям стрельб для различных категорий сотрудников ОВД и различных ситуаций оперативного реагирования, в частности:

- дифференцировать упражнения стрельб для сотрудников ДПС ГИБДД, которым нужны упраж-

нения с применением большего количества боеприпасов на расстояния 20–25 м по движущейся мишени; упражнения стрельб на более короткие расстояния для различных практических ситуаций для других категорий сотрудников ОВД (3–5 м, 8–10 м), но с меньшим количеством боеприпасов;

- предусмотреть в действующем Наставлении упражнения стрельб в случае нападения опасного животного, смоделировав такие упражнения;
- уделить больше внимания вопросам обучения стрельбе в темное время суток, а также в условиях ограниченной видимости.

4. Особое внимание следует уделить вопросам обучения стрельбе из огнестрельного оружия ограниченного поражения, смоделировав соответствующие применению этого оружия ситуации (например, пресечение сопротивления; задержание лица, застигнутого при совершении преступления и пытающегося скрыться).

5. Предусмотреть в действующем Наставлении по организации огневой подготовки сотрудников ОВД возможность «подстраивать» упражнения учебных стрельб в соответствии с особенностями территории будущей службы сотрудников ОВД (поскольку было выявлено, что ситуации применения огнестрельного оружия, например, в Республике Ингушетия и Красноярском крае имеют свою специфику, связанную с особенностями климата и ландшафта);

6. Усилить комплекс упражнений и проработки практических навыков, связанных с обращением с боевым и гражданским огнестрельным оружием, предусматривающий меры безопасности при обращении с таким оружием в ходе повседневной деятельности, при несении службы в составе следственно-оперативных групп, нарядов патрульно-постовой службы полиции, совместных специализированных групп и т.д.

7. Конкретизировать термин «кратчайшие сроки», предоставляемые сотруднику для самостоятельной физической подготовки, если он не прошел успешно контрольные мероприятия;

8. Привести в соответствие количество часов, уделяемых определенным приемам и техникам, реальным потребностям. Нужно преодолеть существующую ситуацию, когда при значительном общем количестве часов, уделяемых физической подготовке, на обучение востребованным практикой боевым приемам, ударной технике, защите от холодного и огнестрельного оружия, болевым приемам задержания и сопровождения для ограничения двигательных возможностей сопротивляющегося задержанного, приемам борьбы лежа, бросковым приемам времени уделяется недостаточно.

Заключение / Conclusion

Таким образом, в статье обоснован подход к пониманию эффективности действующего законодательства Российской Федерации в области организации физической и огневой подготовки сотрудников ОВД как обеспечения правомерности и результативности применения сотрудниками ОВД физической силы, спецсредств и огнестрельного оружия при выполнении служебных задач; раскрыты критерии такой правомерности и результативности.

В результате исследования доступного практического опыта применения сотрудниками ОВД физической силы и огнестрельного оружия выявлены

и охарактеризованы проблемы их недостаточной профессиональной подготовленности, которые, очевидно, связаны с неполным соответствием действующих правовых основ организации подготовки сотрудников ОВД реальности.

Предложенные в статье мероприятия направлены на повышение эффективности действующего законодательства в области применения полицейскими Российской Федерации физической силы и огнестрельного оружия посредством совершенствования организационных и правовых основ их профессионально-служебной подготовки.

Список литературы

- Баранов В.М., Байтин М.И. (1989). Истинность норм советского права. Проблемы теории и практики. Саратов: Изд-во Саратовского университета. 286 с.
- Баркалов С.Н. (2019). Физическая подготовка сотрудников органов внутренних дел: уточнение понятий и конкретизация задач // Наука-2020. Т. 8, № 33. С. 45–52.
- Ермолаев А.П., Терёнина Т.Ю. (2018). Физическая подготовка как часть профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел системы МВД РФ // NovaInfo.Ru. Т. 1. № 82. С. 140–144.
- Зайцев Н.В. (2015). Основы совершенствования огневой, тактической, психологической подготовки сотрудников полиции // Евразийский юридический журнал. № 5(84). С. 218–219.
- Каплунов А.И. (2018). Применение сотрудниками полиции огнестрельного оружия: законодательство, теория и практика: монография. СПб.: Питер. 190 с.
- Кобленков А.Ю. (2019). Неправомерное применение огнестрельного оружия сотрудниками полиции: юридические последствия и риски // Вестник Нижегородской академии МВД России. Т. 1, № 45. С. 251–253.
- Кудрявцев В.Н., Никитинский В.И., Самощенко И.С., Глазырин В.В. (1980). Эффективность правовых норм. М.: Научная литература. 225 с.
- Курьева В.Н. (2007). Эффективность уголовно-правовых норм // Бизнес в законе. № 2. С. 114–117.
- Подойма Л.Ю., Цветов С.В. (2015). Проблемы регламентации безопасного обращения сотрудников полиции с огнестрельным оружием // Проблемы правоохранительной деятельности. № 3. С. 59–61.
- Пырчев С.В. (2021). Анализ практики применения огнестрельного оружия сотрудниками органов внутренних дел как основа для модернизации законодательства // Труды Академии управления МВД России. Т. 1, № 57. С. 74–86.

References

- Baranov V.M., Bajtin M.I. (1989), *The truth of the norms of Soviet law. Problems of theory and practice*, Saratov university Publ. House, Saratov, Russia (in Russian).
- Barkalov S.N. (2019), “Physical training of staff of bodies of internal affairs: specification of concepts and specification of tasks”, *Nauka-2020*, vol. 8, no. 33, pp. 45–52, (in Russian).
- Ermolaev A.P., Terenina T.Yu. (2018), “Physical training as part of the professional training of employees of the internal affairs bodies of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation”, *NovaInfo.Ru*, vol. 1, no. 82, pp. 140–144, (in Russian).
- Kaplunov A.I. (2018), *Use of firearms by police officers: legislation, theory and practice: monograph*, Piter, St. Petersburg, Russia (in Russian).
- Koblenkov A.Yu. (2019), “Illegal use of firearms by police officers: legal consequences and risks”, *Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia [Vestnik Nizhegorodskoi akademii MVD Rossii]*, vol. 1, no. 45, pp. 251–253, (in Russian).
- Kudryavtsev V.N., Nikitinsky V.I., Samoshchenko I.S., Glazyrin V.V. (1980), *The effectiveness of legal norms*, Scientific literature, Moscow, Russia (in Russian).
- Kuryeva V.N. (2007), “The effectiveness of criminal law norms”, *Business in law [Biznes v zakone]*, no. 2, pp. 114–117, (in Russian).
- Podoyma L.Yu., Tsvetov S.V. (2015), “Problem of regulation of safe handling of firearms by police officers”, *Problems of Law Enforcement Activity*, no. 3, pp. 59–61, (in Russian).
- Pyrchev S.V. (2021), “Analysis of the practice of using firearms by employees of the internal affairs bodies as a basis for the modernization of legislation”, *Proceedings of the Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia [Trudy Akademii upravleniya MVD Rossii]*, vol. 1, no. 57, pp. 74–86, (in Russian).
- Sapunov A.S. (2020), “Physical training as one of the foundations of professional suitability of employees of the internal affairs bodies of the Russian Federation”, *Internauka*, vol. 19-2, no. 148, pp. 25–27, (in Russian).

Сапунов А.С. (2020). Физическая подготовка как одна из основ профессиональной пригодности сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации // *Интернаука*. Т. 19-2, № 148. С. 25–27.

Струганов С.М., Литинцева Т.Э., Гаврилов Т.А. (2021). Актуальные проблемы применения физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия сотрудником полиции в ходе решения оперативно-служебных задач // *Наука-2020*. № 5 (50). С. 114–120.

Тагиров З.И., Бутинов К.В. (2015). Практика применения огнестрельного оружия сотрудниками полиции в Республике Татарстан: аналитический обзор. Казань. 211 с.

Шিশалов А.О., Старосельцева М.М. (2020). Правовые основы организации огневой и физической подготовки сотрудников территориальных органов МВД России // *Проблемы правоохранительной деятельности*. № 1. С. 51–55.

Struganov S.M., Litvintseva T.E., Gavrilov T.A. (2021), “Actual problems of the use of physical force, special means and firearms by a police officer in the course of solving operational and service tasks”, *Nauka-2020*, no. 5 (50), pp. 114–120, (in Russian).

Tagirov Z.I., Butinov K.V. (2015), *The practice of using firearms by police officers in the Republic of Tatarstan: an analytical review*, Kazan, Russia (in Russian).

Shishalov A.O., Staroseltseva M.M (2020), “Legal bases of the organisation of firearm and physical training of officers of territorial bodies of the MIA of Russia”, *Problems of Law Enforcement Activity*, no. 1, pp. 51–55, (in Russian).

Zaitsev N.V. (2015), “Bases of improvement of the fire, tactical and psychological training of police officers”, *Eurasian Legal Journal [Evrazijskii yuridicheskii zhurnal]*, vol. 5(84), pp. 218–219, (in Russian).

Интеллектуальное измерение и оценка результатов деятельности таможенных органов

Горемыкина Галина Ивановна¹

Канд. физ.-мат. наук, доц. каф. математических методов в экономике

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8047-5393>, e-mail: Goremykina.GI@rea.ru

Гупанова Юлия Евгеньевна²

Д-р экон. наук, проф. каф. экономики таможенного дела

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5213-413X>, e-mail: u.gupanova@customs-academy.ru

¹Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 117997, Стремянный пер., 36, г. Москва, Россия

²Российская таможенная академия, 140015, Комсомольский пр-т, 4, г. Люберцы, Московская обл., Россия

Аннотация

Новая Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 г. одним из своих основополагающих принципов называет оптимизацию и совершенствование таможенного администрирования. Намечающаяся тенденция приводит к увеличению обязательности развития формализованных средств моделирования и анализа процессов управления в таможенной сфере. Измерение результатов деятельности — один из самых эффективных управленческих инструментов. Взяв за основу базовые положения Национальной технологической инициативы, авторы статьи продолжили картоаж проблемы измерения результатов функционирования таможенных органов по ключевым направлениям их деятельности в контексте квалитологической системной трансформации таможенного института, обусловленной его интеллектуализацией в условиях цифровой экономики. Целью исследования является создание модели измерения и оценки результатов деятельности таможенных органов. Для конкретизации общей методологии описана модель измерения и оценки степени достижения цели по направлению «Финансы». В основу исследования положен когнитивный подход, позволяющий описывать интеллектуальную среду деятельности таможенных органов и модели эвальвации и управления на основе алгоритмов нечеткой логики. Реализация технологии представления знаний экспертов предметной области осуществляется на основе построения прескриптивной логической продукционной модели, позволяющей формализовать экспертные знания в виде имплицативных высказываний с привлечением нечетких формулировок в antecedentes и consequentes, и использующих в качестве логического вывода обобщенный *modus ponens*. Компьютерная разработка математической модели проводится в пакете прикладных программ Fuzzy Logic Toolbox for Matlab.

Ключевые слова: модель измерения, когнитивные технологии, интеллектуальные технологии, система показателей, таможенные органы, финансы, оценка, искусственный интеллект, нечеткая логика, MatLab

Цитирование: Горемыкина Г.И., Гупанова Ю.Е. Интеллектуальное измерение и оценка результатов деятельности таможенных органов // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 16–28. DOI: [10.26425/2309-3633-2023-11-1-16-28](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-1-16-28)



Intellectual measurement and evaluation of the results of customs authorities' activities

Galina I. Goremykina¹

Cand. Sci. (Phys. and Math.), Assoc. Prof. at the Mathematical Methods in Economics Department

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8047-5393>, e-mail: Goremykina.GI@rea.ru

Yuliya E. Gupanova²

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Economics of Customs Department

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5213-413X>, e-mail: u.gupanova@customs-academy.ru

¹Plekhanov Russian University of Economics, 36, Stremyanny per., Moscow 117997, Russia

²Russian Customs Academy, 4, Komsomolsky prospekt, Lyubertsy, Moscow Oblast 140015, Russia

Abstract

The new Strategy for the Development of the Customs Service of the Russian Federation until 2030 calls optimization and improvement of customs administration as one of its fundamental principles. The emerging trend leads to an increase in the obligatoriness of the development of formalized means of modeling and analysis of management processes in the customs sphere. Performance measurement is one of the most effective management tools. In this article, the authors, taking as a basis the basic provisions of the National Technological Initiative, continued mapping the problem of measuring the results of the customs authorities functioning in key areas of their activities in the context of the qualitological system transformation of the customs institution, due to the process of its intellectualization in the digital economy. The purpose of the study is to create a model for measuring the results of the customs authorities' activities. To specify the general methodology, a model for measuring the degree of achievement the goal in the "Finance" direction is described. The study is based on a cognitive approach that allows describing the intellectual environment of customs authorities and models of evaluation and management based on fuzzy logic algorithms. The implementation of the technology for presenting experts' knowledge in the subject area is carried out on the basis of constructing a prescriptive logical production model that allows formalizing expert knowledge in the form of implicative statements involving fuzzy formulations in antecedents and consequents, and using a generalized modus ponens as a logical conclusion. Computer development of a mathematical model is carried out in the Fuzzy Logic Toolbox for Matlab application software package.

Keywords: measurement model, cognitive (intelligent) technologies, balanced scorecard, customs authorities, finance, evaluation, artificial intelligence, fuzzy logic, MatLab

For citation: Goremykina G.I., Gupanova Yu.E. (2023) Intellectual measurement and evaluation of the results of customs authorities' activities. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (1), pp. 16–28. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-16-28



Введение / Introduction

Один из важнейших целевых ориентиров развития таможенных органов направлен на повышение качества таможенного администрирования, реализацию на должном уровне инструментов обеспечения национальной безопасности и ее важнейшей составной части – экономической безопасности – при осуществлении внешнеторговой деятельности. Реализация данного ориентира невозможна без соответствующей системы и инструментария измерения результатов деятельности таможенных органов, отвечающих современным условиям их развития. Цель – это требуемое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто, а измерение результатов деятельности – один из самых эффективных управленческих инструментов, позволяющий произвести оценку степени достижения цели и на основании полученной оценки совершить управленческие воздействия в случае необходимости.

Поскольку основной функционал таможенных органов связан, с одной стороны, с обеспечением экономической безопасности и реализацией контрольно-надзорных мероприятий, а с другой – нацелен на развитие внешней торговли, то и измерение результатов их деятельности имеет несколько важных направлений.

Развитие таможенных органов Российской Федерации в стратегической перспективе направлено на формирование качественно новой таможенной службы, функционирующей на принципах цифровизации и интеллектуализации деятельности и характеризующейся способностью быстро реагировать на возможные угрозы, информационным единством, результативностью для государства и оперативностью реализации контроля для законопослушного бизнеса¹. Это позволяет выделить ключевые направления оценки результатов деятельности Федеральной таможенной службы Российской Федерации (далее – ФТС России).

При этом вопросы оценки результатов деятельности таможенных органов с точки зрения измерения результативности и эффективности на текущий момент недостаточно изучены и проработаны в экономической литературе. Как правило, эти направления разграничиваются применительно к деятельности государственных органов, что видится вполне закономерным с позиции наличия двух общетеоре-

тических подходов оценки: целевого и затратного. Целевой подход в этом контексте предполагает измерение степени достижения поставленных целей, затратный же отражает соотношение между затраченными ресурсами и полученными результатами деятельности. Это в определенной степени закономерно и для таможенных органов, для которых указанные подходы также применяются на практике.

Принимая во внимание сложность для таможенных органов точной формализации полученной экономической выгоды в качестве результата работы в силу особого статуса казенных учреждений, финансируемых из федерального бюджета, необходимо отметить, что измерение результативности имеет большие перспективы по сравнению с оценкой эффективности деятельности.

Развитие подходов к измерению результативности деятельности таможенных органов базируется на возможностях применения методов интеллектуального моделирования и актуального экономико-математического аппарата и должно быть направлено на мониторинг динамики показателей развития таможенных органов, а также создание информационной базы для принятия управленческих решений.

Литературный обзор / Literature review

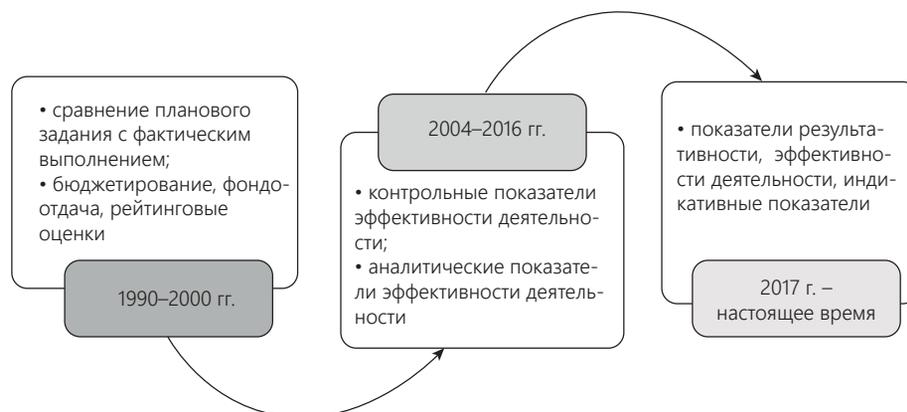
Измерение результативности деятельности таможенных органов в Российской Федерации прошло определенный путь эволюции, показанный на рисунке 1.

Как видно из данных рисунка 1, измерение результативности деятельности таможенных органов началось со сравнения планового задания по перечислению таможенных платежей и фактически достигнутых показателей перечисления данных платежей. Этот показатель и на сегодняшний день остается важнейшим показателем оценки реализации фискальной функции таможенных органов.

Система оценки результатов деятельности таможенных органов прошла определенные этапы развития. На данный момент результативность деятельности таможенных органов оценивается по системе показателей эффективности, результативности, индикативных показателей. Эта система дает достаточно детальное представление о ключевых результатах работы в силу большого числа показателей и позволяет выявлять резервы повышения качества деятельности в целом.

В то же время система по своей сути является внутриведомственной и не ориентирована на учет потребительских оценок, а также не позволяет получать интегральную оценку результатов деятельности таможенной службы в целом (показатели

¹ Федеральная таможенная служба Российской Федерации. Стратегия развития ФТС России до 2030 года. Режим доступа: <https://customs.gov.ru/activity/programmy-razvitiya/strategiya-razvitiya-fts-rossii-do-2030-goda> (дата обращения: 25.12.2022).



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 1. Эволюция подходов к измерению результатов деятельности таможенных органов в России
 Fig. 1. Evolution of the approaches of measuring the results of customs authorities activity in Russia

утверждены для отдельных уровней системы). Кроме того, существенным недостатком является сложность ее реализации на практике в связи с объемом методик расчета показателей, а также большим числом самих показателей оценки. Также она не позволяет выделить и оценить вклад отдельного таможенного органа или уровня системы в достижение ключевых целей.

Исследование зарубежного опыта измерения результатов деятельности таможенных органов показало, что перспективным вариантом решения обозначенных проблемных аспектов является использование таких методов как: интеллектуальный анализ данных, потребительские оценки (индексы восприятия), механизмы мониторинга данных² [Morales-Fusco et al., 2016; Bobrova, 2017].

Все многообразие подходов к оценке результатов деятельности таможенных органов целесообразно разделить на две группы методов: количественные методы (оценка времени, затрат и прочего) и качественные (экспертные) модели, позволяющие получать комбинированные оценки по разным направлениям деятельности.

Следует отметить, что первый подход на сегодняшний день нашел достаточное применение в национальной системе оценивания деятельности государственных, в том числе таможенных, органов, но несмотря на это, он недостаточно информативен для оценки и обоснования управленческих решений. Это указывает на необходимость развития и допол-

нения методов количественной оценки методологией качественного (экспертного) моделирования оценки результатов деятельности таможенных органов с учетом ключевых направлений оценки и стратегических перспектив развития таможенной службы.

В условиях квалитологической системной трансформации таможенного института, обусловленной в условиях цифровой экономики процессом его интеллектуализации, основой формирования качественно новых инструментов управления становятся когнитивные (интеллектуальные) технологии, такие как нечеткое моделирование, нейросетевые алгоритмы, эволюционные вычисления, гибридное моделирование. Подтверждением данной тезы могут служить исследования М.В. Бойковой и Д.В. Губарева [2021], Ю.Е. Гупановой, Г.И. Горемыкиной и З.В. Удаловой [Goremykina et al., 2019], В.В. Макрусева, Ю.Ю. Савды, М.В. Бойковой и А.Е. Суглобова [Makrusev et al., 2019], М.А. Юдиной и Л.О. Камаевой [2021], С. Фенга [Feng, 2022] и других. Для такого комплексного фундаментального изменения требуется творческое осмысление потенциала каждой новой технологии с последующим пересмотром годегетики применения количественных методов в экономической и финансовой сферах. Как отмечают И.В. Грошев и А.В. Жерегеля, «каждая конкретная ситуация и компания требуют уникального набора подходов и инструментов» [Грошев, Жерегеля, 2021, с. 17].

В данном исследовании измерения экономических и финансовых показателей результатов деятельности таможенных органов проводились с привлечением экспертов предметной области. Это повлекло за собой необходимость решения проблемы представления знаний с последующей их формализацией и имитацией на компьютере

² Ireland R., Cantens Th., Yasui T. (2011). An overview of performance measurement in customs administrations. WCO Research Paper, No. 13. Режим доступа: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/research/research-paper-series/13_performance_measurement_2011.pdf?la=en (дата обращения: 20.12.2022).

[Горемыкина, 2021]. Указанная проблема является одной из центральных проблем в исследованиях искусственного интеллекта [Finn, 2020]. В работе она решается на основе когнитивного подхода к созданию математических моделей, в основу которого положена методология интеллектуального моделирования на базе нечеткой логики. Моделирование знаний на языке нечеткой логики, являющееся адекватным средством формализации правдоподобных рассуждений, позволило воспроизвести человеческий способ мышления и дало возможность построить фактические схемы рассуждений, которыми пользовались эксперты, с последующей их компьютерной реализацией. Применяемый в настоящей статье подход отражает общую тенденцию цифровой трансформации методов и моделей измерений в инновационную методологию интеллектуальных измерений [Прокопчина, 2021; Фомин и др., 2022; Синчуков, 2022; Макрусев, Рыжова, 2021; Boltürk, 2022; Mikheyenkova, 2020].

Интегральные критерии оценки деятельности таможенной службы в целом, учитывающие в том числе и потребительские предпочтения, закреплены федеральным законом от 3 августа 2018 г. № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»³.

По мнению авторов, данные подходы весьма значимы с точки зрения оценки комплексного результата и требуют своего дальнейшего развития. В качестве направления такого развития авторами ранее было обосновано использование системы сбалансированных показателей как системной методологии, позволяющей проводить комплексную оценку реализации ключевых целей и направлений развития таможенной службы [Горемыкина, Гупанова, 2018]. Реализация данной методологии предполагает выделение стратегических перспектив оценки. В качестве последних, с учетом существующих подходов к оценке деятельности таможенных органов, в той же указанной выше работе было доказательно обосновано применение следующих проекций сбалансированной системы показателей: экономическая безопасность, финансы, клиенты, обучение и развитие. Эти направления комплексно отражают реализацию

таких функций таможенных органов как: обеспечение экономической безопасности, собираемость таможенных платежей (фискальная функция), создание условий для ведения внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД) и развитие таможенных органов на основе инновационных технологий в их деятельности, «с учетом основных трендов мирового развития, исходя из приоритета сетевых технологий, сконцентрированных вокруг человека как конечного потребителя»⁴. Кроме того, предложенная методология позволяет оценивать вклад отдельных уровней таможенной службы в достижение их стратегических целей.

Теория и методы / Theory and methods

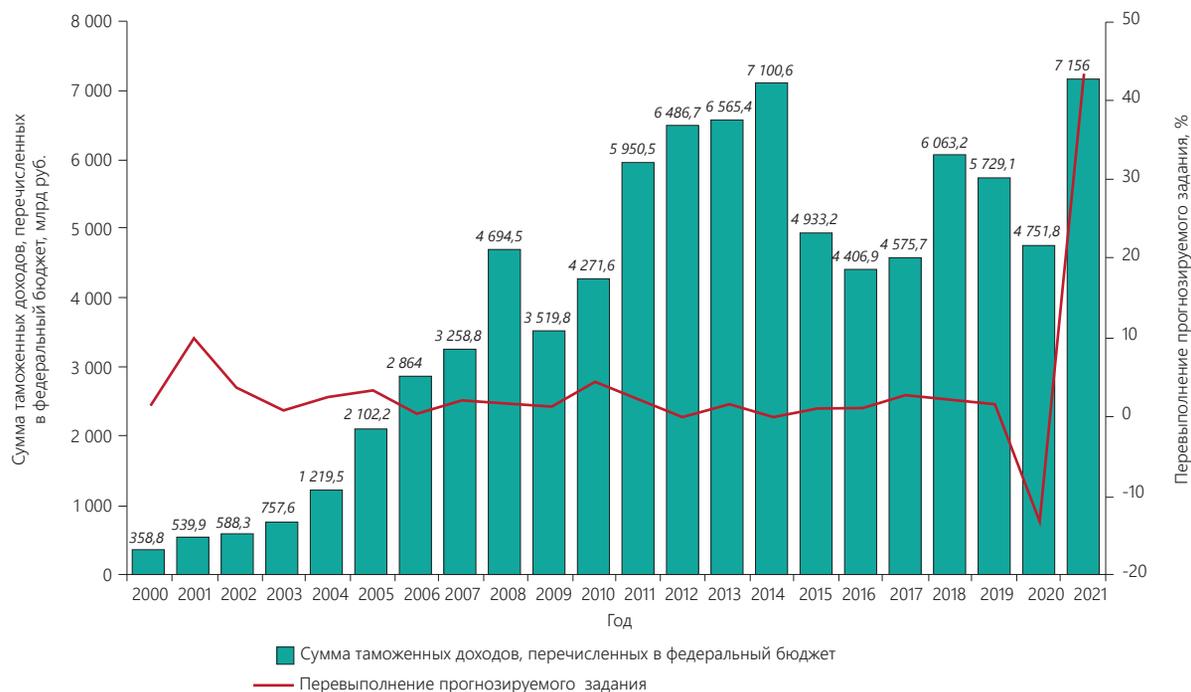
Для конкретизации общей методологии разработаем модель интеллектуального измерения степени достижения цели по направлению «Финансы», которое отражает полноту собираемости таможенных платежей в федеральный бюджет и в целом реализацию фискальной функции таможенных органов. В качестве показателей, характеризующих это направление, были взяты показатели в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 29 сентября 2012 г. № 994 «Об утверждении Положения о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга»⁵ (всего 3 показателя) (рисунки 2 и 3).

Первый показатель – уровень выполнения прогнозируемого задания по администрируемым таможенными органами доходам в федеральный бюджет (показатель 4) рассчитывался на протяжении всего процесса эволюции системы оценки деятельности таможенных органов, поэтому эмпирическая база данного показателя охватывает большой период наблюдения. Динамика изменения данного показателя за последние 22 года приведена на рисунке 2.

³ Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304093/ (дата обращения: 21.12.2022).

⁴ *Национальная технологическая инициатива*. Программа мер по формированию принципиально новых рынков и созданию условий для глобального технологического лидерства России к 2035 году. Режим доступа: <https://nti2035.ru/nti/> (дата обращения: 15.12.2022).

⁵ *Правительство Российской Федерации*. Постановление от 29.09.2012 № 994 «Об утверждении Положения о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135976/ (дата обращения: 22.12.2022).



Составлено авторами по данным официальной таможенной статистики Российской Федерации⁶ / Compiled by the authors according to the official customs statistics of the Russian Federation⁶

Рис. 2. Динамика перевыполнения прогнозируемого задания по администрируемым таможенными органами доходам в российский федеральный бюджет за 2000–2021 гг.

Fig. 2. Dynamics of over-fulfillment of the projected task for revenues administered by customs authorities to the Russian federal budget for 2000–2021

Как видно из рисунка 2, динамика показателя за рассматриваемый период имеет устойчивую тенденцию роста с колебаниями в отдельные годы, обусловленными такими факторами как: последствия кризиса 2008 г., налоговый маневр 2014 г., связанный со снижением величины экспортных пошлин, изменения в структуре и объемах товарооборота, экономические санкции последних лет и другое. При этом прогнозируемое задание по перечислению таможенных доходов до 2020 г. перевыполнялось на уровне от 0 % до 10 %, что свидетельствует, с одной стороны, о высоком качестве планирования данных показателей, а с другой стороны – об эффективности реализации фискальной функции таможенными органами. В 2020 г. в связи с пандемией COVID-19 впервые за долгое время наблюдалось невыполнение показателя от его начального уровня (при переоценке начального планового значения к концу года процент превышения составил 7,7 %), но при стабилизации ситуации в 2021 г. достигнуто пиковое превышение в 43,5 %.

Статистические данные по двум другим показателям (показатели 5 и 6) достаточно однородны и в целом

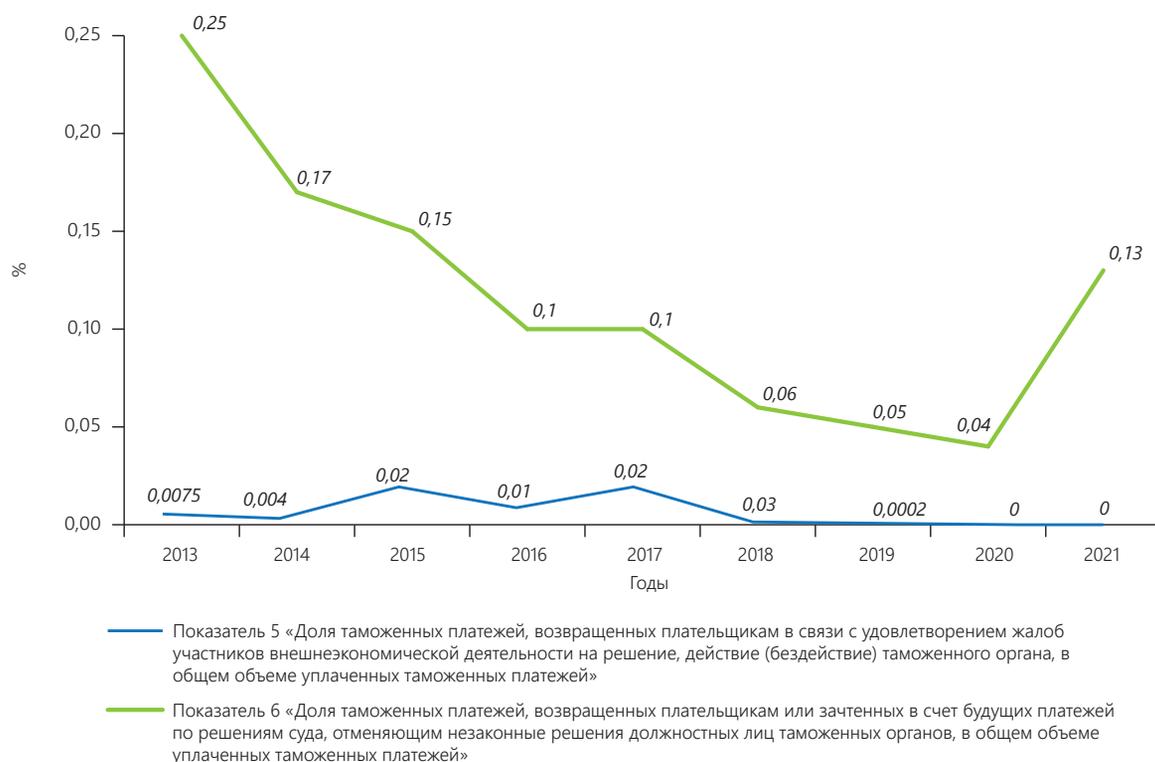
свидетельствуют об эффективной реализации функции взимания таможенных платежей. Расчет данных показателей осуществляется с 2013 г. (рисунок 3).

Модель измерения может быть описана функциональным отношением между множествами входных и выходной величин, где выходная величина является измеряемой, значение которой зависит от значения входных величин, участвующих в измерении. В процессе измерения в условиях нестохастической неопределенности, обусловленной детерминированной зашумленностью или исключительностью данных, недостаточностью числа статистических наблюдений, могут возникнуть различные внешние и внутренние помехи, которые вносят погрешность в результат измерения. Поэтому задачу построения модели измерения степени достижения цели по направлению «Финансы» будем рассматривать как задачу поиска нечеткой логической функции следующего вида.

$$Y : \{(x_1; x_2)\} \rightarrow [0; 1], \quad (1)$$

где Y – оценка степени достижения цели по направлению «Финансы»; x_1 – величина отклонения от прогнозируемого выполненного задания по администрируемым таможенными органами доходам

⁶ Федеральная таможенная служба Российской Федерации. Справочные и аналитические материалы. Режим доступа: <https://customs.gov.ru/statistic> (дата обращения: 20.12.2022).



Составлено авторами по данным официальной таможенной статистики Российской Федерации⁷ / Compiled by the authors according to the official customs statistics of the Russian Federation⁷

Рис. 3. Динамика показателей 5 и 6 за 2013–2021 гг.

Fig. 3. Dynamics of indicators 5 and 6 for 2013–2021

в федеральный бюджет; x_2 – суммарная доля таможенных платежей, возвращенных плательщикам в связи с удовлетворением жалоб участников ВЭД на решение, действие (бездействие) таможенного органа, в общем объеме уплаченных таможенных платежей и возвращенных плательщикам или зачтенных в счет будущих платежей по решениям суда, отменяющим незаконные решения должностных лиц таможенных органов, в общем объеме уплаченных таможенных платежей; $(x_1; x_2)$ – вектор ключевых показателей результативности.

Измерение осуществим на основе экспертной базы знаний, применив в качестве логического вывода generalized modus ponens, а в качестве моделирующего алгоритма используем алгоритм Е.Н. Mamdani [Mamdani, Assilian, 1975] со следующей детерминацией:

$$\bigcup_{j=1}^{r_j} \left(\bigcap_{\alpha=1}^2 x_{\alpha} = t_{\alpha}^{\beta l} \text{ с весом } \omega_{\beta l} \right) \Rightarrow (Y = d_{\beta}), \quad \beta = \overline{1; m}, \quad (2)$$

где x_{α} – входная переменная; $t_{\alpha}^{\beta l}$ – нечеткий терм переменной x_{α} в строке с номером βl ; r_j – количество правил в базе знаний; m – количество термов выходного параметра Y ; $\omega_{\beta l}$ – вес правила с номером

βl ($\omega_{\beta l} \in [0; 1]$); \cup – нечеткая дизъюнкция; \cap – нечеткая конъюнкция.

При моделировании нечеткой логической функции (1) осуществлялись эксперименты, в процессе которых рассматривались различные виды функций принадлежности и количество термов в лингвистических переменных x_1 и Y . В данной работе описываются результаты, полученные для случая, когда при формализации нечетких множеств использовалась гауссова функция принадлежности:

$$\mu(x) = \exp\left(-\left(\frac{x-b}{a}\right)^2\right), \quad (3)$$

где a – коэффициент концентрации функции принадлежности; b – ядро нечеткого множества.

Представление информации о первом входном показателе было реализовано экспертами с помощью лингвистической переменной. Для этого были определены:

- имя переменной: x_1 ;
- универсальное множество: $[0; 10]$ (единица измерения – процент, %), на котором были заданы терм-множества с гауссовыми функциями принадлежности;
- терм-множество: {«примерно нулевое» – AZ, «положительно малое» – PS, «положительно среднее» –

⁷ Там же.

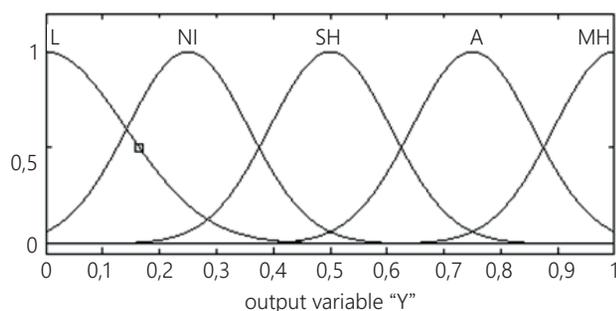
PM, «положительно большое» – PL}. При этом лингвистические значения AZ, PS, PM, PL эксперты задавали одновременно с помощью имен, содержащих гауссово-нечеткие значения: примерно 0 %; примерно 1,55 %; примерно 3,4 %; примерно 10 % соответственно.

Стоит обратить внимание, что универсальное множество переменной x_1 не содержит отрицательные значения. Их отсутствие объясняется тем, что, если происходит невыполнение плана по данному показателю, то степень достижения цели автоматически таксировается специалистами как неприемлемо низкая и цель считается недостигнутой.

Представление информации о втором входном показателе было реализовано экспертами также с помощью лингвистической переменной. Для этого были определены:

- имя переменной: x_2 ;
- универсальное множество: $[0; 0,2575]$ (единица измерения – процент, %), на котором были специфицированы терм-множества с гауссовыми функциями принадлежности;
- терм-множество: {«низкая» – L, «средняя» – M, «высокая» – H}; лингвистические гауссово-нечеткие значения M, L, H соответственно: примерно 0 %, примерно 0,135 %; примерно 0,2575 %.

Диапазон изменения выходной переменной был разбит экспертами на пять интервалов, соответствующих следующим лингвистическим термам: ниже планового значения (L); плановое значение (NI); немного выше планового значения (SH); выше планового значения (A); намного выше планового значения (MH). Лингвистические гауссово-нечеткие значения оценки выходной переменной представлены на рисунке 4.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 4. Функции принадлежности выходной переменной Y
Fig. 4. Membership functions of the output variable Y

Детерминацию (2) с помощью сформулированных экспертами продукционных правил репрезентуем

в виде многомерной матрицы, представленной в таблице 1.

Таблица 1

База знаний (правил), моделирующих отображение (1)

Table 1. Knowledge base (rules) modeling mapping (1)

Переменная x1	Переменная x2		
	L	M	H
AZ	NI	NI	SH
PS	SH	NI	L
PM	A	NI	NI
PL	MH	A	A

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

На пересечении значений лингвистических входных переменных указано значение лингвистической выходной переменной.

База знаний была подвергнута процессу верификации на соответствие требованиям полноты и непротиворечивости. Проверка полноты осуществлялась по двум позициям: является ли база знаний лингвистически полной и является ли она численно полной. Обозначим через $(T_{11}; T_{12}; T_{13}; T_{14})$, $(T_{21}; T_{22}; T_{23})$ и $(T_1; T_2; T_3; T_4; T_5)$ лингвистические множества входов x_1, x_2 и выхода Y модели соответственно. Согласно таблице 1, каждому входному лингвистическому состоянию $(T_{1i}; T_{2j})$ база правил ставит в соответствие лингвистическое состояние T_k , где $i=1; 2; 3, j=1; 2; 3, k=1; 2; 3; 4; 5$. Данный факт означает, что база правил является лингвистически полной. Противоречия в продукционных базах знаний могут трактоваться по-разному [Post, 1943]. В данной работе проверка базы знаний на наличие противоречий заключалась в обнаружении несовместимых правил, то есть правил, имеющих одинаковые antecedentes, но разные консеквенты [Piegat, 2011]. Анализ таблицы 1 показал отсутствие таких правил, что позволило сделать вывод о непротиворечивости базы знаний.

После определения реальных значений входных переменных было осуществлено их масштабирование с целью приведения к нормированному диапазону $[0; 1]$. Применялся следующий метод нормирования:

$$nx = \frac{x - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}, \quad (4)$$

где x – величина, имеющая интервал изменения $[x_{\min}; x_{\max}]$, nx – нормированная величина x .

Нормированные значения параметров гауссовых функций принадлежности приведены в таблице 2.

Таблица 2

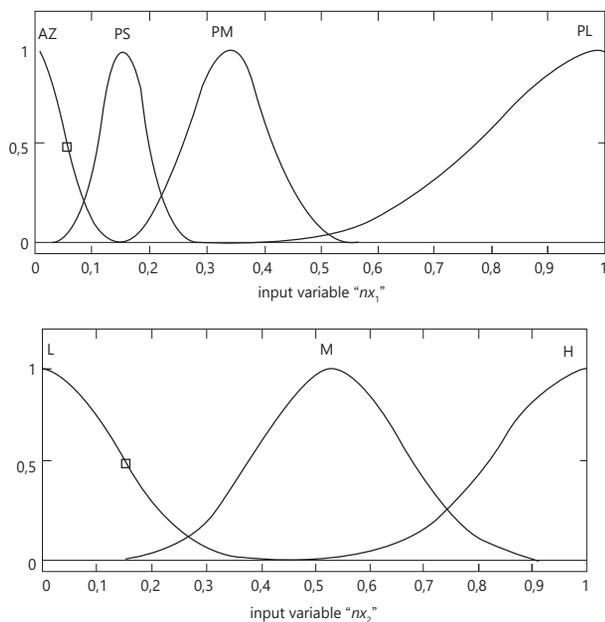
Нормированные значения параметров гауссовых функций принадлежности

Table 2. Normalized values of Gaussian membership functions parameters

Параметры гауссовой функции (3)	Нормированная переменная						
	nx_1				nx_2		
	AZ	PS	PM	PL	L	M	H
a	0,05	0,040	0,07	0,2	0,131	0,13	0,16
b	0,00	0,155	0,34	1,0	0,000	0,53	1,00

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Входные лингвистические нормированные переменные nx_1 и nx_2 представлены в графическом виде на рисунке 5.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

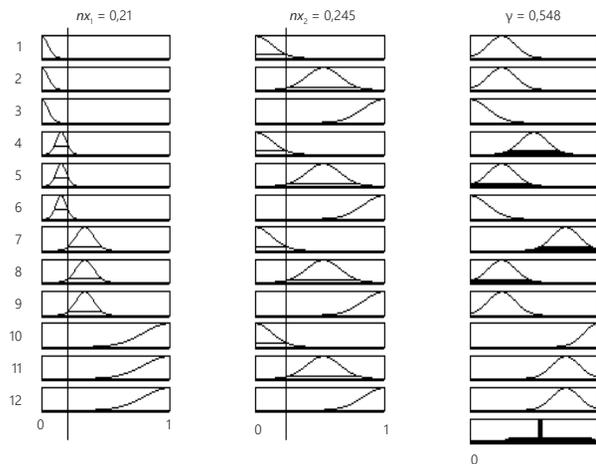
Рис. 5. Функции принадлежности входных нормированных переменных

Fig. 5. Membership functions of input normalized variables

Компьютерная разработка прескриптивной логической продукционной модели измерения степени достижения цели по направлению «Финансы» проводилась в пакете прикладных программ Fuzzy Logic Toolbox for Matlab.

Основные результаты и обсуждение / Results and discussion

На рисунке 6 изображено окно вывода информации из устройства к пользователю, полученной при подаче на вход модели денормированного вектора, соответствующего данным 2018 г.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 6. Визуализация правила базы знаний модели измерения (компьютерное отображение)

Fig. 6. Visualization of the knowledge base rule of the measurement model (computer image)

Как видно из рисунка 4, значение выходной величины Y в модели измерения (1) на входном векторе (0,21; 0,245) равно 0,548. На основе принятой в исследовании амбивалентной концепции измерения, интерпретация полученного результата такова. Количественная оценка степени достижения цели по направлению «Финансы» по вводимым данным 2018 г. составляет 0,548; качественная оценка соответствует терму «Немного выше планового значения».

Формула денормирования следует из формулы (4):

$$x = (1 - nx) \cdot x_{\min} + nx \cdot x_{\max} \quad (5)$$

Возможность использования построенной модели в качестве компьютерного аналога концептуальной модели исследуем, исходя из анализа результатов тестирования построенной модели. Определим меру компатибельности аутпута нечеткого логического вывода объективной реальности. Валидацию модели проведем по имеющимся ретроспективным данным. В таблице 3 приведены результаты работы этой части программы.

Таблица 3

Проверка конгруэнтности модельной и экспертной оценок
Table 3. Checking the congruence of model and expert assessments

Год	nx_1	nx_2	Y	Терм	Конгруэнтность модельной и экспертной оценок
2013	0,160	1,000	0,120	L	Конгруэнтны
2014	0,000	0,676	0,251	NI	Конгруэнтны
2015	0,110	0,660	0,252	NI	Конгруэнтны
2016	0,110	0,427	0,258	NI	Конгруэнтны

Окончание табл. 3

Год	nx_1	nx_2	Y	Терм	Конгруэнтность модельной и экспертной оценок
2017	0,280	0,466	0,254	NI	Конгруэнтны
2018	0,210	0,245	0,548	SH	Конгруэнтны
2019	0,159	0,195	0,500	SH	Конгруэнтны

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Проверка на ретроспективных данных установила тестовую ситуацию и тем самым обосновала адекватность применяемого инструментария. Результаты работы модели по входным данным 2013–2019 гг. представлены на рисунке. 7.

Для финального анализа построенной нечеткой модели измерения и завершения процесса верификации ее базы знаний приведем все множество сценариев модели (рис. 8).

Рисунок 8 служит наглядной иллюстрацией того, что с любым четким входным состоянием ($(nx_1)^*$; $(nx_2)^*$) связано выходное состояние Y^* , то есть выходное значение может быть вычислено для всех точек входа. Следовательно, любое четкое входное состояние приводит к активизации хотя бы одного правила (консеквента), что, согласно [Piegat, 2011], определяет базу знаний как численно полную. Это завершает процесс верификации базы знаний.

По мере накопления данных, в связи с возможной трансформацией значимых входов, изменением

требований к детализации качественной оценки и т.п., может последовать дальнейшая настройка модели, заключающаяся в изменении количества, вида или параметров функций принадлежности.

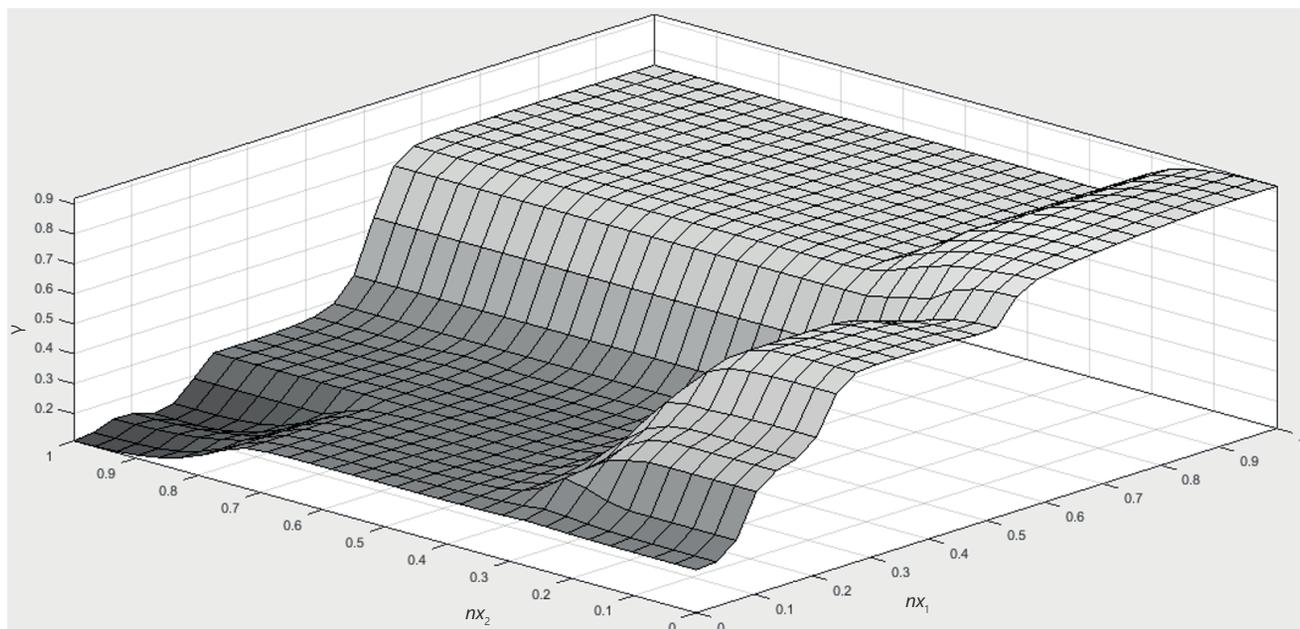
При этом важно учитывать характер исходных данных, от которых зависит возможность применения нечетких моделей измерения результатов деятельности таможенных органов. Так, за рассматриваемый период анализа в данной работе динамика исследуемых показателей была различна. Показатель, отражающий выполнение прогнозируемого задания по перечислению таможенных платежей, имеет ярко выраженные колебания, зависящие от изменения внешнеторгового оборота и обусловленные действием внешних факторов. Как отмечалось выше, такие колебания можно объяснить происходящими мировыми финансовыми кризисами, изменениями действующего законодательства, а также воздействием трудно прогнозируемых факторов, таких как пандемия COVID-19, ограничительные меры финансового и торгового характера. Наиболее существенное воздействие на колебания показателя оказали условия пандемии, приведшие к резкому сокращению внешнеторгового оборота и, как следствие, к снижению объемов таможенных платежей в 2020 г., результатом которого стало значительное невыполнение показателя (на 13,31 %). Это обусловило необходимость пересмотра прогнозных значений и занижение прогноза на последующий 2021 г., в результате чего



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 7. Отображение изменения модельной оценки

Fig. 7. Displaying the model score change



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 8. 3D-модель функциональной зависимости (1) с детерминацией (2) (компьютерное отображение)
 Fig. 8. 3D model of functional dependence (1) with determination (2) (computer image)

на фоне стабилизации внешнеэкономической деятельности превышение прогноза в 2021 г. составило 43,5 %. Очевидно, что действие данных факторов выбивается из общей тенденции за последние 22 года, и для корректного моделирования данные числовые значения не принимались в расчет при построении модели. Однако по мере дальнейшего накопления эмпирических данных и удлинения периода анализа представляет интерес ввод в модель в том числе данных 2020–2022 гг.

Заключение / Conclusion

Подход, используемый в данной работе, отражает общую тенденцию цифровой трансформации методов и моделей измерений в инновационную методологию интеллектуальных измерений, позволяющую добиться синергетического эффекта

от использования технологий искусственного интеллекта и теории измерений и вследствие этого выступать основой реформирования системы измерения результатов деятельности таможенных органов в условиях смены технологических укладов.

Практическая ценность результатов исследования определяется созданием для национальных таможенных служб математического обеспечения и соответствующего компьютерного инструментария системы принятия управленческих решений через построение средства измерения, обладающего элементами искусственного интеллекта и позволяющего использовать разработанные стратегии, алгоритмы, математические модели для мониторинга и прогнозирования результатов функционирования таможенных органов по ключевым направлениям их деятельности.

Список литературы

- Бойкова М.В., Губарев Д.В. (2021). К вопросу о цифровой трансформации таможенного администрирования // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. № 2(78). С. 69–73.
- Горемыкина Г.И. (2021). Интеллектуальный анализ больших данных: компьютерно ориентированный метод работы с семантикой суждений // Современные информационные технологии и ИТ-образование». Т. 17, № 4. С. 880–888. <https://doi.org/10.25559/SITITO.17.202104.880-888>

References

- Bobrova A.V. (2017), "Assessment of the performance of Russian customs authorities", *World Customs Journal*, vol. 11, no. 2, pp. 37–48.
- Boykova M.V., Gubarev D.V. (2021), "On the issue of digital transformation of customs administration" // *Scientific Notes of the St. Petersburg Branch of the Russian Customs Academy named after V.B. Bobkov [Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo imeni V.B. Bobkova filiala Rossijskoj tamozhennoj akademii]*, no. 2(78), pp. 69–73, (in Russian).

- Горемыкина Г.И., Гупанова Ю.Е. (2018). Разработка методологии целевого управления по результатам деятельности таможенных органов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. Т. 14, № 11(368). С. 1996–2011. <https://doi.org/10.24891/ni.14.11.1996>
- Грошев И.В., Жерегеля А.В. (2021). Цифровая трансформация экономики: изменение бизнес-практики и цифровое лидерство // Менеджмент в России и за рубежом. № 3. С. 10–17.
- Макрусев В.В., Рыжова А.С. (2021). Саморазвитие когнитивных таможенных технологий как доминирующий фактор в развитии таможенных систем // Экономические исследования и разработки. № 2. С. 13–19.
- Прокопчина С.В. (2021). Интеллектуальные измерения как перспективный путь к интеграции и совместному развитию методологии искусственного интеллекта и теории измерений // Мягкие измерения и вычисления. Т. 38, № 1. С. 5–17. <https://doi.org/10.36871/2618-9976.2021.01.001>
- Синчуков А.В. (2022). Общие вопросы конструирования и управления портфелем финансовых инструментов // Научные исследования и разработки. Экономика. Т. 10, № 1. С. 36–43. <https://doi.org/10.12737/2587-9111-2022-10-1-36-43>
- Фомин Г.П., Сухорукова И.В., Максимов Д.А., Аleshina И.Ф. (2022). Формирование индикаторов, критериев, мер и шкал оценки рисков // Мягкие измерения и вычисления. Т. 52, № 3. С. 5–10. <https://doi.org/10.36871/2618-9976.2022.03.001>
- Юдина М.А., Камаева Л.О. (2021). Формирование и развитие системы оценки деятельности таможенных органов // Проблемы теории и практики управления. № 1. С. 113–128. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-1-113-128>
- Bobrova A.V. (2017). Assessment of the performance of Russian customs authorities // World Customs Journal. V. 11, no. 2. Pp. 37–48.
- Boltürk E. (2022). Fuzzy sets theory and applications in engineering economy // Journal of Intelligent & Fuzzy Systems. V. 42, no. 1. Pp. 37–46. <https://doi.org/10.3233/JIFS-219173>
- Feng S. (2022). Automation Control System Based on Artificial Intelligence Technology // Hung J.C., Chang J.W., Pei Y., Wu W.C. (eds.) *Innovative Computing. Lecture Notes in Electrical Engineering*, vol. 791, pp. 783–791, Springer, Singapore, https://doi.org/10.1007/978-981-16-4258-6_96
- Finn V.K. (2020). Exact Epistemology and Artificial Intelligence // Automatic Documentation and Mathematical Linguistics. V. 54, no. 3. Pp. 140–173. <https://doi.org/10.3103/S0005105520030073>
- Goremykina G.I., Gupanova Yu.E., Udalova Z.V. (2019). Intelligent management methodology based on the performance results of customs authorities // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Proceedings of the 12th International Scientific Conference on Agricultural Machinery Industry, INTERAGROMASH 2019, Rostov-on-Don September 10–13, 2019. Rostov-on-Don: Don State Technical University. Art. num. 012129.
- Mamdani E.H., Assilian S. (1975). An experiment in linguistic synthesis with a fuzzy logic controller // International Journal of Man-Machine Studies. V. 7, no. 1. Pp. 1–13. [https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(75\)80002-2](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(75)80002-2)
- Makrusev V.V., Savda Y.Yu., Boykova M.V., Suglobov A.E. (2018). Customs management as an institute: studying development Boltürk E. (2022), “Fuzzy sets theory and applications in engineering economy”, *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, vol. 42, no. 1, pp. 37–46, <https://doi.org/10.3233/JIFS-219173>
- Feng S. (2022), Automation Control System Based on Artificial Intelligence Technology. In: Hung J.C., Chang J.W., Pei Y., Wu W.C. (eds.) *Innovative Computing. Lecture Notes in Electrical Engineering*, vol. 791, pp. 783–791, Springer, Singapore, https://doi.org/10.1007/978-981-16-4258-6_96
- Finn V.K. (2020), “Exact Epistemology and Artificial Intelligence”, *Automatic Documentation and Mathematical Linguistics*, vol. 54, no. 3, pp. 140–173, <https://doi.org/10.3103/S0005105520030073>
- Fomin G.P., Sukhorukova I.V., Maksimov D.A., Aleshina I.F. (2022), “Formation of indicators, criteria, measures and risk assessment scales”, *Soft measurements and calculations [Myagkie izmereniya i vychisleniya]*, vol. 52, no. 3, pp. 5–10, <https://doi.org/10.36871/2618-9976.2022.03.001>, (in Russian).
- Goremykina G.I. (2021), “Big Data mining. A computer-oriented method of working with the semantics of assertions”, *Modern Information Technologies and IT-Education*, vol. 17, no. 4, pp. 880–888, <https://doi.org/10.25559/SITITO.17.202104.880-888>, (in Russian)
- Goremykina G.I., Gupanova Yu.E. (2018), “Outlining the methodology for management by objectives in line with performance results of the customs service”, *National Interests: Priorities and Security*, vol. 14, no. 11, pp. 1996–2011, <https://doi.org/10.24891/ni.14.11.1996>, (in Russian).
- Goremykina G.I., Gupanova Yu.E., Udalova Z.V. (2019), “Intelligent management methodology based on the performance results of customs authorities”, In: *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Proceedings of the 12th International Scientific Conference on Agricultural Machinery Industry, INTERAGROMASH 2019, Rostov-on-Don September 10–13, 2019*. Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia, art. num. 012129 (in Russian)
- Groshev I.V., Zheregelya A.V. (2021), “Digital transformation of the economy: changing business practices and digital leadership”, *Management in Russia and abroad*, no. 3, pp. 10–17, (in Russian).
- Makrusev V.V., Ryzhova A.S. (2021), “Self-development of cognitive customs technologies as a dominant factor in the development of customs systems”, *Economic research and development [Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki]*, no. 2, pp. 13–19, (in Russian).
- Makrusev V.V., Savda Y.Yu., Boykova M.V., Suglobov A.E. (2018), “Customs management as an institute: studying development trends”, *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, no. 10 (2), pp. 1802–1809.
- Mamdani E.H., Assilian S. (1975), “An experiment in linguistic synthesis with a fuzzy logic controller”, *International Journal of Man-Machine Studies*, vol. 7, no. 1, pp. 1–13, [https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(75\)80002-2](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(75)80002-2)
- Mikheyenkova, M.A. (2020). Cognitive knowledge discovery in social sciences, In: Golenkov V., Krasnoproshin V., Golovko V., Azarov E. (eds.) *Open Semantic Technologies for Intelligent System. OSTIS 2020. Communications in Computer and Information Science*. V. 1282. Springer, Cham., https://doi.org/10.1007/978-3-030-60447-9_4
- Morales-Fusco P., Sauri S., Lekka A.-M., Karousos J. (2016), “Assessing customs performance in the mediterranean ports. KPI selection and best practices identification as part of the MEDNET Project”, *Transportation Research Procedia*, vol. 18, pp. 374–383, <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.12.049>

trends // International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), No. 10 (2), pp. 1802–1809.

Mikheyenkova, M.A. (2020). Cognitive knowledge discovery in social sciences // Golenkov V., Krasnoprosin V., Golovko V., Azarov E. (eds.) Open Semantic Technologies for Intelligent System. OSTIS 2020. Communications in Computer and Information Science. V. 1282. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60447-9_4

Morales-Fusco P., Sauri S., Lekka A.-M., Karousos J. (2016). Assessing customs performance in the mediterranean ports. KPI selection and best practices identification as part of the MEDNET Project // Transportation Research Procedia. V. 18. Pp. 374–383. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.12.049>

Piegat A. (2011). Fuzzy Modeling and Control. Heidelberg: Physica–Verlag. A Springer–Verlag Company. 798 p.

Post E.L. (1943). Formal reductions of the general combination decision problem // American Journal of Mathematics. V. 65. Pp. 197–215.

Piegat A. (2011), *Fuzzy Modeling and Control*, Physica– Verlag, A Springer–Verlag Company, Heidelberg.

Post E.L. (1943), “Formal Reductions of the General Combination Decision Problem”, *American Journal of Mathematics*, vol. 65, pp. 197–215.

Prokopchina S.V. (2021), “Intelligent measurements as a promising way to integrate and jointly develop artificial intelligence methodologies and measurement theory”, *Soft measurements and calculations [Myagkie izmereniya i vychisleniya]*, vol. 38, no. 1, pp. 5–17, <https://doi.org/10.36871/2618-9976.2021.01.001>, (in Russian).

Sinchukov A.V. (2022), “General issues of designing and managing a portfolio of financial instruments”, *Scientific research and development. Economics*, vol. 10, no. 1, pp. 36–43, <https://doi.org/10.12737/2587-9111-2022-10-1-36-43>, (in Russian).

Yudina M.A., Kamaeva L.O. (2021), “Formation and development of a system for the evaluation of customs activities”, *Problems of theory and practice of management [Problemy teorii i praktiki upravleniya]*, no. 1, pp. 113–128, <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-1-113-128>, (in Russian).

Анализ развития российской промышленности в условиях импортозамещения

Коркин Максим Александрович

Аспирант, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9059-5498>, e-mail: korkinmo1@rambler.ru

Самарский государственный экономический университет, 443090, ул. Советской Армии, 141, г. Самара, Россия

Аннотация

Эффективное развитие российской промышленности играет ведущую роль в экономике страны. Статья посвящена исследованию эффективного развития российской промышленности на сложном этапе противостояния санкциям и условиях импортозамещения. Автор исследует развитие российского промышленного производства в регионах в современных реалиях и перспективы его развития в условиях импортозамещения. Во введении представлен обзор научной литературы экономистов-исследователей, изучающих проблему промышленного производства, и сформулированы цели и задачи работы. Цель статьи заключается в оценке состояния российской промышленности в сложных условиях переоснащения и перенастройки производственных процессов на импортозамещение. Рассмотрена динамика индексов, характеризующих промышленное производство по различным направлениям. Выявлены факторы, оказывающие положительное и отрицательное влияние на эффективное развитие российской промышленности в последние годы. На основании проведенного исследования сформулирован общий вывод, что для страны выступает целесообразным осуществлять поддержку промышленного производства для эффективного его развития.

Ключевые слова: индустрия, российская промышленность, новые технологии, санкции, импортозамещение, темпы роста, прирост производства, индекс развития, предпринимательская уверенность

Цитирование: Коркин М.А. Анализ развития российской промышленности в условиях импортозамещения // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 29–39. DOI: [10.26425/2309-3633-2023-11-1-29-39](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-1-29-39)



Received: 24.01.2023

Revised: 21.02.2023

Accepted: 07.03.2023

Analysis of the Russian industry development in the context of import substitution

Maxim A. Korkin

Postgraduate Student, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9059-5498>, e-mail: korkinmo1@rambler.ru

Samara State Economic University, 141, ul. Sovetskoy Armii, Samara 443090, Russia

Abstract

The effective development of Russian industry plays a leading role in the country's economy. The article is devoted to the study of the effective development of the Russian industry at a difficult stage of countering sanctions and the conditions of import substitution. The author explores the development of Russian industrial production in the regions in modern realities and the prospects for its development in the context of import substitution. The introduction presents a scientific literature overview of the research economists studying the problem of industrial production, and formulates the goals and objectives of the work. The purpose of the article is to assess the state of the Russian industry in the difficult conditions of re-equipment and reconfiguration of production processes for import substitution. The dynamics of indices characterizing industrial production in various areas is considered. The factors that have a positive and negative impact on the effective development of Russian industry in recent years have been identified. Based on the conducted research, a general conclusion is formulated that it is expedient for the country to support industrial production for its effective development.

Keywords: industries, Russian industry, new technologies, sanctions, import substitution, growth rates, production growth, development index, entrepreneurial confidence

For citation: Korkin M.A. (2023) Analysis of the Russian industry development in the context of import substitution. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11(1), pp. 29–39. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-29-39



Введение / Introduction

Развитие российской промышленности на современном этапе находится не в самом выгодном и лучшем положении. За период 2020–2022 гг. российская промышленность показала неплохие результаты, несмотря на непростое экономическое, политическое и международное положение страны в условиях давления со стороны западных стран. Уровень развития промышленных предприятий и темп роста выпуска готовой продукции на рассматриваемом этапе в годовом выражении остались положительными. При этом следует отметить, что для большинства секторов экономики эти показатели оказались хуже, чем в предыдущем периоде.

Среднегодовой спад производства за 2020 г. составил $-2,6\%$, что оказалось лучше всех прогнозов. Далее общая экономическая ситуация в России ухудшилась в связи с принятыми санкциями – общее их количество превысило десять тысяч. Все это однозначно оказало негативное влияние на деятельность промышленности в целом и ее отдельных предприятий.

Теоретическими основами эффективного развития различных отраслей промышленности, анализом состава и механизмов процесса эффективного стимулирования, а также изучением оптимизации производственных процессов и реальной стоимости промышленных предприятий в разные периоды времени занимались и российские, и зарубежные ученые. Вопросы развития промышленности рассматривались в работах Л. Вальраса, А. Вебера, Р. Кантильона, В. Кристаллера, В. Лаундхарта, А. Леша, В. Леонтьева, Дж. Локка, Т. Мальтуса, К. Маркса, Б. Олина, Д. Рикардо, П. Самуэльсона, А. Смита, Дж. Стюарта, Ж.Б. Сэя, Й. Тюнена, М. Фридмена, Т. Хегерстанда, П. Хейне, Э. Хекшера и других. Они внесли существенный вклад в формирование теории систематизации идентификационных признаков субъектов и областей.

Среди отечественных исследователей, изучавших и изучающих развитие российской промышленности в целом и по регионам, следует выделить работы таких ученых, как И.Г. Александров, А. Арбатов, А.Г. Гранберг, Н.И. Дорогов, Д.Н. Карпухин, Н.Н. Колосовский, Н.Д. Кондратьев, В.А. Лисичкин, Т.Г. Морозова, Н.Н. Некрасов, В.С. Немчинов, А.С. Новоселов, А.Е. Пробст, С.П. Проханов, П.К. Прудкин, И.Д. Тургель, П.К. Фоменко, Р.И. Шнипер и других. Эти исследования оказали существенное влияние на оценку и анализ промышленных отраслей. Однако несмотря на все проведенные исследования проблем, возникающих с развитием промышленного

производства в различных экономических условиях, это направление нельзя считать изученным в полном объеме. В связи с этим возникает необходимость дальнейшего рассмотрения и теоретического и практического направления данного вопроса. Исследования касаются и методов анализа факторов, существенно влияющих на формирование эффективного развития промышленного производства в различных экономических условиях [Алексеев, 2012].

Актуальность темы исследования определяет ее цель и задачи. Цель работы заключается в изучении уровня развития российской промышленности в современных условиях экономических санкций. В соответствии с указанной целью в проведенном исследовании поставлены и решены следующие задачи:

- проведена оценка уровня развития промышленных предприятий в российских регионах в сложившихся экономических условиях;
- оценены и проанализированы основные экономические показатели промышленности;
- предложены мероприятия по перспективным направлениям, оказывающим положительное влияние на развитие промышленности.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения и процессы организации производственных процессов в промышленности. Объектом исследования выступила промышленность российских регионов.

Основные результаты / Results

Из-за санкций в большей степени пострадали те российские промышленные регионы и города, в которых доля занятых в обрабатывающей и перерабатывающей промышленности достаточно большая, а в меньшей степени отрицательное влияние кризиса затронет дальневосточные и сибирские регионы, потому что они имеют экономические и логистические связи с Китаем [Грачев, 2022].

Основной опасностью для российских регионов является спад промышленного производства и как следствие этого – рост безработицы – скрытой и официальной, а также уменьшение доходной части бюджета за счет налоговых поступлений в бюджеты регионов.

Санкционный кризис не схож ни с одним из предшествующих кризисов, которые пережила российская и мировая экономика за последние десятилетия. Среди прошедших кризисов можно выделить нефтяной кризис, который пришелся на 2014–2015 гг., и коронавирусный кризис 2020 г. – несоразмерный ни по величине пострадавших отраслей, ни по времени восстановления не только самого производственного

процесса, но и его объемов [Нормова, 2022]. В кризис 2015 г. был неравномерный спад по отраслям производства, пандемия COVID-19 хотя и сильно парализовала экономику, но многим ее сферам, в частности промышленному производству, удалось быстро восстановиться. Санкционный же кризис затронет все направления российской экономики, и в первую очередь удар будет нанесен по промышленному производству, завязанному или основанному на поставках сырья и комплектующих из-за рубежа.

Несмотря на то что Министерство экономического развития Российской Федерации прогнозировало рост промышленного производства на конец 2021 г. на 4,2 %, по данным Росстата, промышленное производство увеличилось на 5,3 %. Помимо этого показателя наблюдается также рост индекса промышленного производства, падение которого наблюдалось в 2015 г. и 2020 г., что связано с финансовым кризисом и негативным влиянием пандемии [Логачева, 2022].

Исходя из показателей, обработанных Росстатом, к концу 2022 г. по сравнению с предыдущим периодом по обрабатывающей промышленности наблюдается снижение на 2,6 %, по промышленности в целом наблюдается аналогичная ситуация. Промышленные центры вызывают серьезные опасения со стороны экспертов, особенно те, в которых существенный объем занятых промышленных предприятий в производственном процессе приходится на обрабатывающие производства. Две трети промышленного производства обрабатывающей

промышленности приходится на шестнадцать российских регионов. Самая высокая концентрация работников, занятых в обрабатывающих отраслях промышленности, приходится на Центральный федеральный округ, Поволжье, регионы «нефтегазового» Урала и Северо-Западный федеральный округ.

В зону высокого риска попадает такая отрасль, как машиностроение. Кроме прямого ущерба, который будет нанесен регионам от ухода иностранных производителей, в частности это касается российского автопрома (Калужская область), снижение необходимо ожидать и на предприятиях, которые используют комплектующие из-за рубежа. Это затронет транспортное, энергетическое, нефтегазовое машиностроение, а среди регионов, пострадавших от ухода с российского рынка зарубежных комплектующих, следует выделить Тверскую и Свердловскую области, развивающиеся в данном направлении. При этом проблемы данных регионов однозначно отразятся на смежных предприятиях в других регионах [Мельников, 2022].

При проведении развернутого исследования, прежде всего, необходимо рассмотреть прирост промышленного производства в основных секторах промышленности (рис. 1).

¹ Росстат (2021). Регионы России. Социально-экономические показатели 2021. Статистический сборник. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2021.pdf (дата обращения: 13.01.2023). Далее – Росстат (2021).



Источник¹ / Source¹

Рис.1. Прирост промышленного производства в основных секторах промышленности
Fig. 1. Growth of industrial production in the main industrial sectors

Наблюдается спад производства по добывающей промышленности чуть меньше, чем на 7,0 %, это связано с сокращением объемов добычи нефти и газа. Также снизились объемы добычи угля. В обрабатывающей промышленности в 15-ти из 24-х секторов обрабатывающей промышленности наблюдался рост и только в девяти – снижение. По остальным направлениям также наблюдается снижение показателей, исключение составляет «водоснабжение, водоотведение, отходы и прочее»: к концу 2021 г. показатель вырос на 10,7 %.

Для того чтобы понять насколько современный российский бизнес смог адаптироваться к сложившейся ситуации санкций и ограничений, рассмотрим несколько основных секторов экономики и оценим факторы, оказывающие влияние на данные показатели (рис. 2).

Основными задачами государственной политики в ситуации, представленной на рисунке 2, должно выступать обеспечение более доступными финансовыми ресурсами для развития промышленного производства, а также изменение инфраструктурных ограничений в регионах. Также необходимо выделить направления государственной политики по формированию эффективной поддержки промышленного производства в регионах и остальных производственных секторов экономики (рис. 3)³ [Горовой, Шлафман, 2014].

² Росстат (2021).

³ Росстат (2021).



Источник² / Source²

Рис. 2. Соотношение изменений в пяти секторах российской экономики в первом полугодии 2022 г. к 2021 г.
Fig. 2. The ratio of changes in the five sectors of the Russian economy in the first half of 2022 to 2021

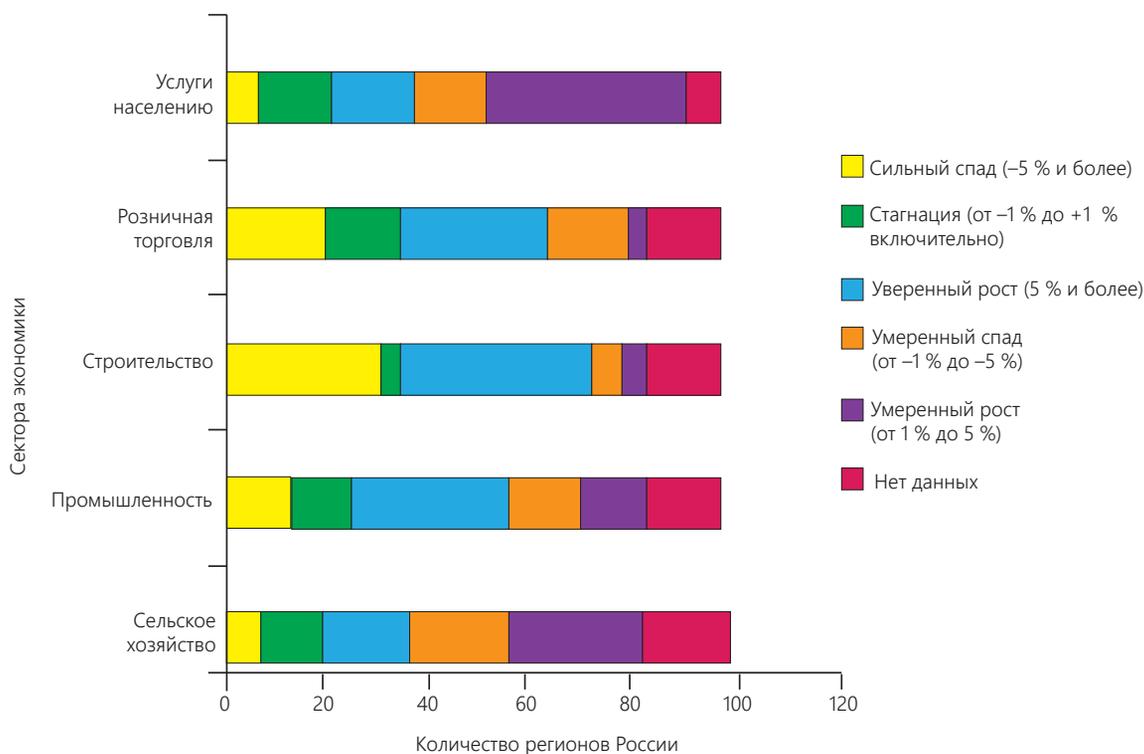
Все российские регионы были сгруппированы по степени их роста. Наибольший уверенный рост регионы показали по строительству, умеренный рост показали услуги населению, у промышленности средние показатели по росту и спаду в регионах. Для представления, как изменяется ситуация в российской промышленности, рассмотрим индекс развития промышленности (рис. 4, 5)⁴.

Как представлено на рисунке 4, показатель, характеризующий обеспечение электрической энергией, газом и паром, а также водоснабжение показали рост на 6,8 % и 15,8 % соответственно. К 2021 г. индекс по всем отраслям увеличился.

Отношение 2021 г. к 2019 г. показано на рисунке 5. Представленные показатели говорят о достижении допандемийного уровня промышленного производства, а в период пандемии также были существенные ограничения на поступление сырья, материалов, комплектующих для нормального функционирования российской промышленности. По каждому сектору промышленности рассмотрим индекс предпринимательской уверенности (рис. 6, 7, 8)⁵ [Горовой, Шлафман, 2014].

⁴ Росстат (2021).

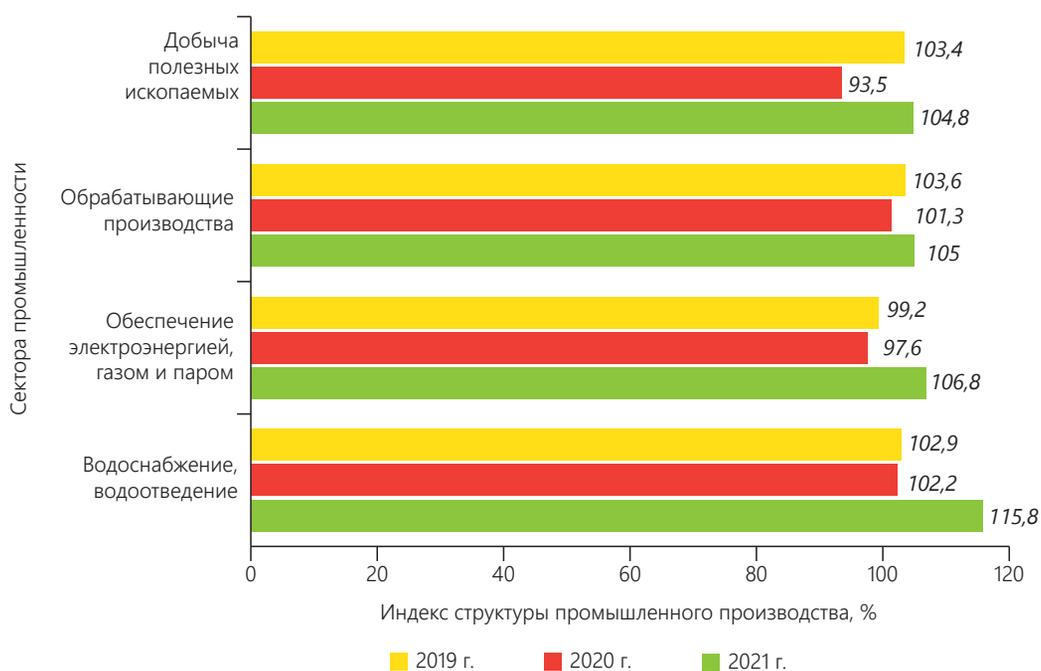
⁵ Росстат (2021).



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 3. Число российских регионов, показавших разные темпы роста, спада или стагнацию выпуска в основных секторах экономики в 2022 г.

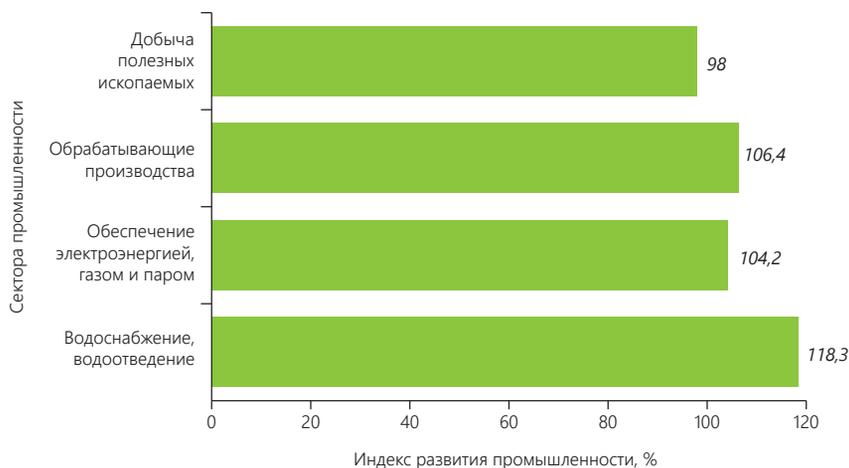
Fig. 3. The number of Russian regions that showed different rates of growth, decline or stagnation of output in the main sectors of the economy in 2022



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

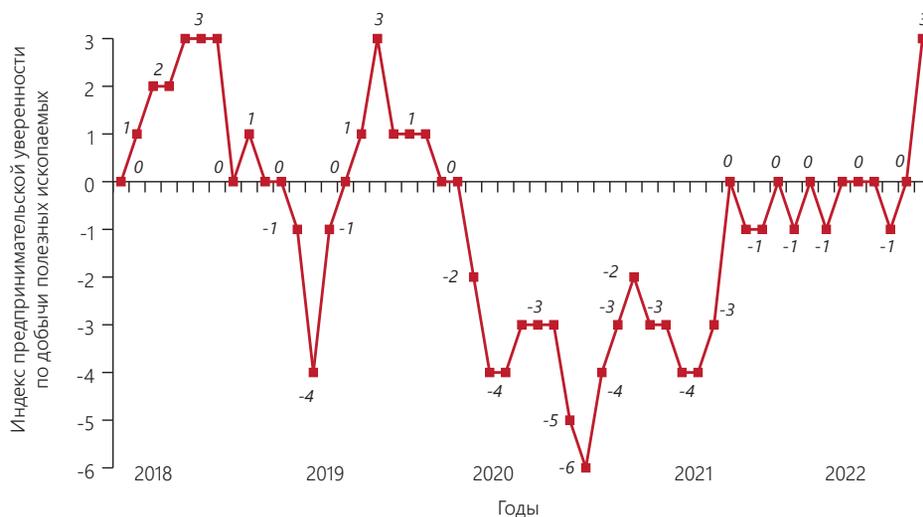
Рис. 4. Динамика индекса структуры промышленного производства

Fig. 4. Industrial production structure index dynamics



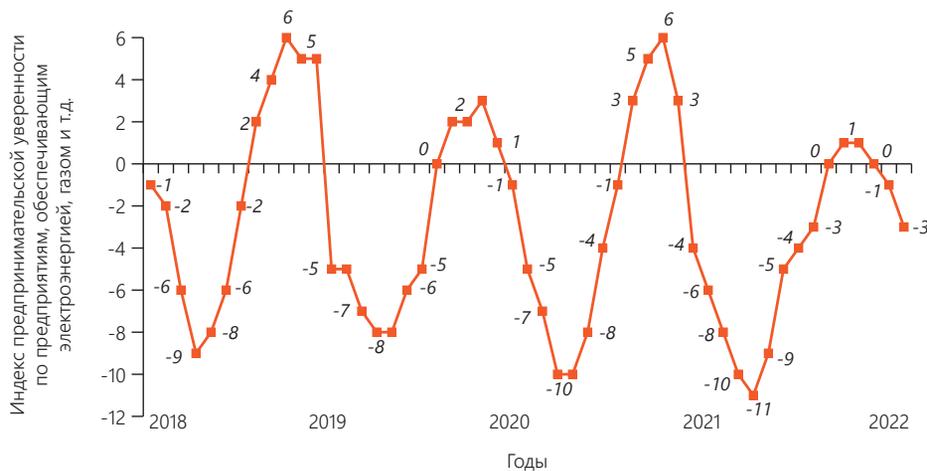
Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 5. Удельный вес индекса развития промышленности в динамике за 2021 г.
Fig. 5. The share of the industrial development index in dynamics for 2021



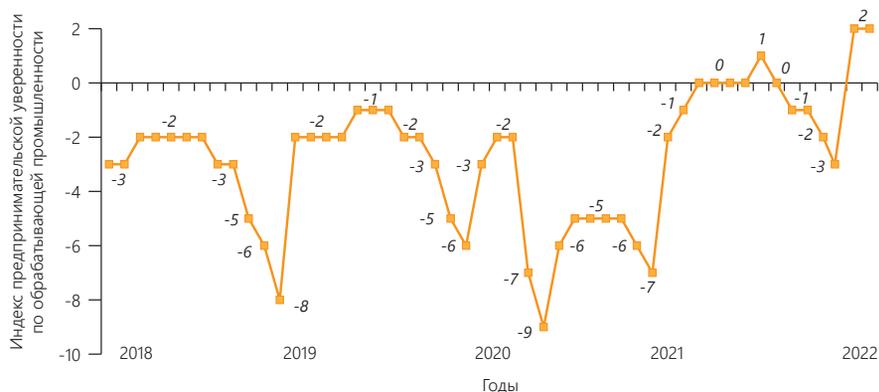
Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 6. Динамика индекса предпринимательской уверенности по добыче полезных ископаемых
Fig. 6. Entrepreneurial confidence index dynamics in mining



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 7. Динамика индекса предпринимательской уверенности по предприятиям, обеспечивающим электроэнергией, газом и т.д.
Fig. 7. Entrepreneurial confidence index dynamics for enterprises providing electricity, gas, etc.



Источник⁶ / Source⁶

Рис. 8. Динамика индекса предпринимательской уверенности по обрабатывающей промышленности
 Fig. 8. Entrepreneurial confidence index dynamics in the manufacturing industry

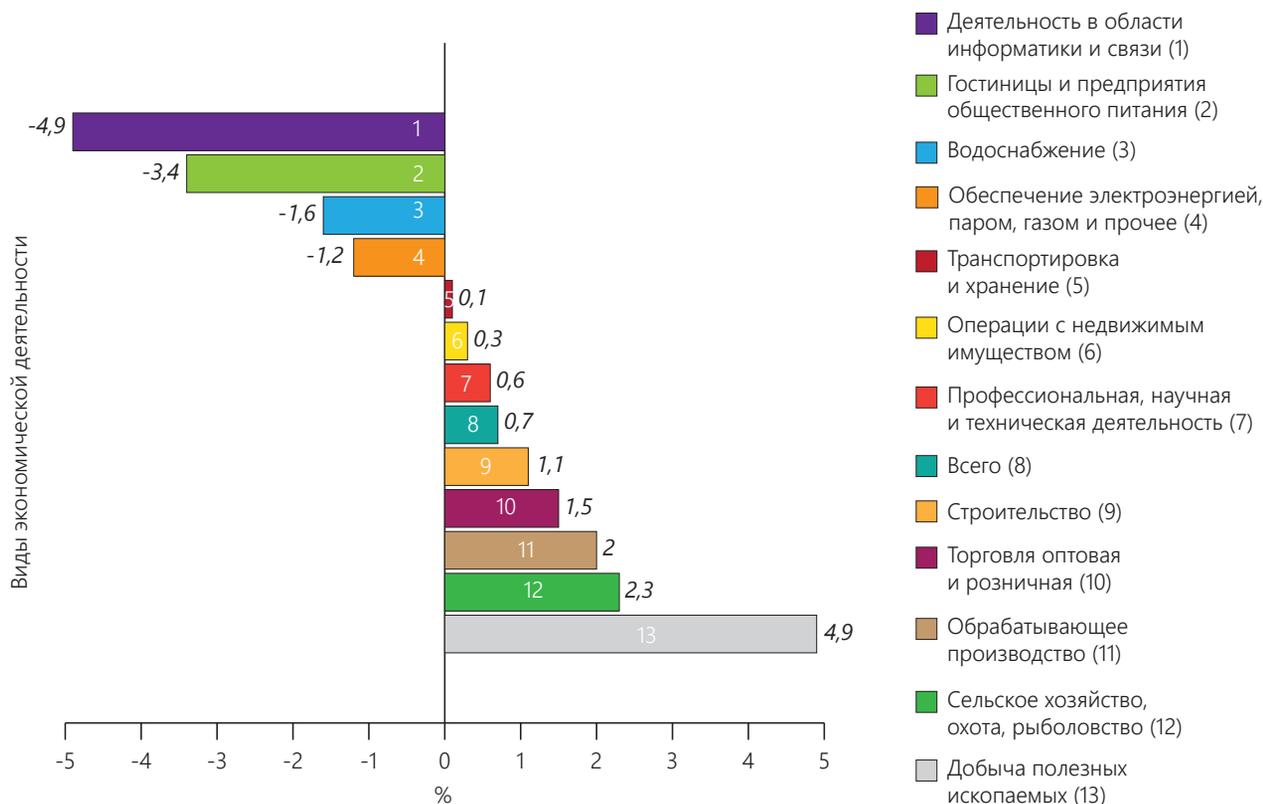
По всем видам экономической деятельности промышленного производства наблюдается тенденция к увеличению индекса предпринимательской уверенности с начала исследуемого периода, исключения составляют организации, обеспечивающие электроэнергией, газом и т.д. Обрабатывающие производства показали нулевой рост, энергетический сектор вырос на 0,4 %. Отрасли, связанные с водоснабжением и водоотведением, снизили

объемы производства на 5,2 % [Огородникова, 2022; Стрижакова, Стрижаков, 2022].

Далее для полноты исследования необходимо оценить результаты финансово-хозяйственной деятельности промышленных предприятий и объединений за исследуемый период (рис. 9).

⁶ Росстат (2021).

⁷ Росстат (2021).



Источник⁷ / Source⁷

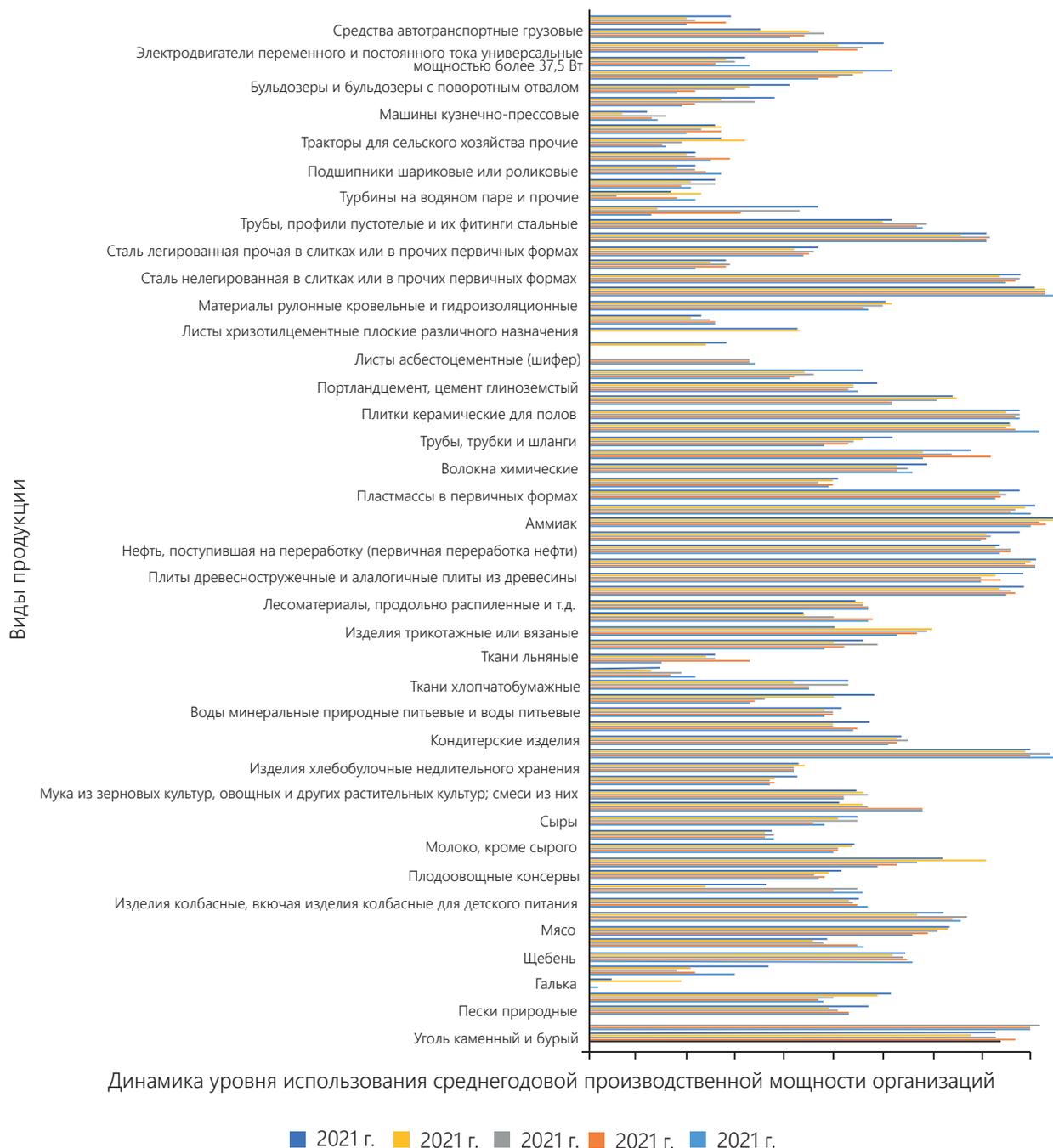
Рис. 9. Доля прибыльных организаций по видам экономической деятельности в промышленности в соотношении 2022 г. к 2021г.

Fig. 9. The share of profitable organizations by type of economic activity in industry in the ratio of 2022 to 2021

Если рассмотреть объемы сальдированного финансового результата по регионам, то по итогам I квартала 2022 г. можно наблюдать положительную динамику в таких регионах и областях, как Московская, Самарская, Иркутская и Свердловская области, а также в городе федерального значения Санкт-Петербурге. Экономические показатели промышленного производства по регионам России

напрямую взаимосвязаны с данными производства по отраслям, и это однозначно сказывается на динамике статистических показателей промышленности. Для полноты исследования проведем оценку использования среднегодовых производственных мощностей в зависимости от выпускаемой продукции (рис.10).

⁸ Росстат (2021).



Источник⁸ / Source⁸

Рис. 10. Динамика уровня использования среднегодовой производственной мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции

Fig. 10. Organizations' average annual production capacity use level dynamics for the production of certain commodities types

Несмотря на снижение многих показателей промышленной деятельности, степень использования производственных мощностей по выпуску отдельных видов продукции, представленная на рисунке 10, показывает, что в основном наблюдается увеличение данного показателя по большинству видов производимой продукции.

Исходя из проведенного исследования, можно заключить, что под удар из-за введенных санкций на вывоз продукции в Европейский союз в первую очередь попадает лесная и целлюлозно-бумажная промышленности. При этом производства в Сибири практически не пострадают, так как компании данного региона работают с китайскими партнерами и контракты подписаны на несколько лет вперед, а вот продукцию из таких регионов, как Карелия, Архангельская область, Республика Коми, откуда она уходила в европейские страны по железнодорожным путям, переориентировать в Китай достаточно проблематично, так как это связано с большими финансовыми затратами. Сложности также будут испытывать субъекты Российской Федерации с высокой долей экономики, которая связана с зарубежными компаниями и импортными комплектующими, среди таких регионов следует выделить Калужскую, Калининградскую, Ленинградскую области.⁹ Экономические показатели промышленного производства по регионам России напрямую взаимосвязаны с данными производства по отраслям, и это сказывается на динамике статистических показателей промышленности.

Заключение / Conclusion

Изменения промышленности в 2020 г. имеют скачкообразный характер: резкое падение в середине года, стагнация осенью и переход к восстановлению в конце года. Последнее объяснялось восстановительным ростом во всех основных секторах обрабатывающей промышленности.

В 2022 г. особое внимание уделяется восстановлению экономики российских регионов, и в первую очередь это касается промышленного производства, развитие которого было приостановлено в связи с обострением геополитической ситуации, за которой последовали новые санкции в отношении России. В связи с этим не стоит ждать в ближайшее время нормализации темпов роста экономики. При этом риски, связанные с пандемией, будут сохраняться на протяжении еще нескольких лет. Отрасли, не восстановившиеся после пандемического шока,

остаются в зоне риска и продолжают подвергаться давлению на фоне новых негативных явлений 2022 г.

Отрицательное влияние на увеличение темпов роста российской экономики оказывает и растущая инфляция, которая демонстрирует тенденцию к увеличению на фоне волатильности фондового рынка и новых санкций. В перспективе правительство страны осуществит возврат к обычным параметрам бюджетных правил, но не в 2022 г., так как это окажет негативное влияние на рост экономики. В современных непростых условиях Правительство Российской Федерации совместно с другими министерствами и ведомствами уже разработали меры для помощи регионам, в наибольшей степени пострадавшим от санкций и запретов, за счет введения льготных кредитов. В первую очередь это поддержка касается промышленных производств. Согласно принятому в апреле 2022 г. федеральному закону, на займы из бюджета для рефинансирования регионов и муниципалитетов по кредитным обязательствам выделят до 390,7 млрд руб. из федерального бюджета Российской Федерации.¹⁰

Наращивание российского промышленного производства по результатам 2022 г., будет иметь тенденцию к снижению. По прогнозам на 2023 г. сохранится та же тенденция, причем ее уровень снизится еще на 1,3 %, по данным Министерства экономического развития Российской Федерации. Исходя из проведенного исследования и прогнозных данных Министерства экономического развития Российской Федерации, ожидать рост российского промышленного производства следует не раньше 2024 г.¹¹

Основная проблема в развитии промышленных предприятий заключается в отсутствии бесперебойных поставок сырья для производственного процесса. Однако эта проблема должна быть решена в ближайшее время, когда поставки сырья и комплектующих возобновятся по другим логистическим путям или будут осуществляться за счет внутренних ресурсов страны. Помимо этого, разработана поддержка промышленных регионов, и в первую очередь

¹⁰ Федеральный закон от 01.05.2022 № 128-ФЗ «О внесении изменений в статьи 9 и 10 Федерального закона „О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации и установлении особенностей исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации в 2022 году“». Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202205010011?index=0&rangeSize=1> (дата обращения: 15.01.2023).

¹¹ Министерство экономического развития Российской Федерации. Прогнозы социально-экономического развития. Режим доступа: https://economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/ (дата обращения: 13.01.2023).

⁹ Росстат (2021).

это касается поддержки российского промышленного производства, потерявшего стабильные поставки сырья и различных комплектующих из-за рубежа.

Исходя из проведенного исследования можно сделать вывод, что российская промышленность переживает в последние годы не самый лучший свой период, однако имеет перспективы для развития

и не сдает свои позиции в индустрии. Необходимо отметить, что российская промышленность имеет инвестиционную привлекательность, для ее увеличения отрасли необходимо достигнуть более высокого уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции и увеличения экспорта на восток.

Список литературы

- Алексеев А. (2012). Новая индустриализация: оценка потребности в накоплении // *Экономист*. № 3. С. 29–41.
- Горовой А.А., Шлафман А.И. (2014). Концепция развития интегрированных предпринимательских инноваций // *Перспективы науки*. № 6 (57). С. 21–24.
- Грачев С.А. (2022). Анализ взаимосвязи отдельных параметров цифровизации и устойчивого развития национальных особенностей // *Вопросы инновационной экономики*. Т. 12, № 1. С. 45–56. <https://doi.org/10.18334/vinec.12.1.114349>
- Логачева Н.А. (2022). Модель оценки уровня цифровой трансформации региона // *Региональная экономика: теория и практика*. Т. 20, №1(496). С. 88–110. <https://doi.org/10.24891/re.20.1.88>
- Мельников Р.М. (2022). Влияние экономических, социальных и экологических факторов на удовлетворенность жизнью в российских регионах // *Региональная экономика: теория и практика*. Т. 20. № 3. С. 424–450.
- Нормова Ю.В. (2022). Неоднородность регионального технологического пространства Российской Федерации // *Вопросы инновационной экономики*. Т. 12, № 1. С. 463–478. <https://doi.org/10.18334/vinec.12.1.114057>
- Огородникова Е.П. (2022). Систематизация научных концепций исследования инновационных процессов // Актуальные проблемы социально-экономической статистики и цифровизации экономических расчетов. Сборник научных статей I Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород 29 июня 2022 г. Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского. С. 197–200.
- Стрижакова Е.Н., Стрижаков Д.В. (2022). Развитие промышленной системы региона: факторы и условия // *Региональная экономика: теория и практика*. Т. 20, № 10(505). С. 1922–1949. <https://doi.org/10.24891/re.20.10.1922>

References

- Alekseev A. (2012), “The new industrialization: assessing the need for savings” [“Novaya industrializatsiya: otsenka potrebnosti v nakoplenii”], *Economist*, no. 3, pp. 29–41, (in Russian).
- Gorovoy A.A., Shlafman A.I. (2014), “The concept of development of integrated entrepreneurial innovations” [Kontseptsiya razvitiya integrirovannykh predprinimatelskikh innovatsii], *Prospects of science [Perspektivy nauki]*, no. 6 (57), pp. 21–24, (in Russian).
- Grachev S.A. (2022), “Analysis of the relationship between certain parameters of digitalization and sustainable development: national characteristics”, *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki [Russian Journal of Innovation Economics]*, vol. 12, no. 1, pp. 45–56, <https://doi.org/10.18334/vinec.12.1.114349>, (in Russian).
- Logacheva N.A. (2022), “A model for assessing the level of digital transformation of the region”, *Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 20, no. 1(496), pp. 88–110, <https://doi.org/10.24891/re.20.1.88>, (in Russian).
- Melnikov R.M. (2022), “The influence of economic, social and environmental factors on life satisfaction in Russian regions” *Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 20, no. 3. pp. 424–450, (in Russian).
- Normova Yu.V. (2022), “Heterogeneity of the Russian regional technological space”, *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki [Russian Journal of Innovation Economics]*, vol. 12, no. 1, pp. 463–478, <https://doi.org/10.18334/vinec.12.1.114057>, (in Russian).
- Ogorodnikova E.P. (2022), “Systematization of scientific concepts of research of innovative processes” [Sistematizatsiya nauchnykh kontseptsii issledovaniya innovatsionnykh protsessov], In: *Actual problems of socio-economic statistics and digitalization of economic calculations. Proceedings of the 1st All-Russian Scientific and Practical Conference, Nizhny Novgorod June 29, 2022*, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia, pp. 197–200 (in Russian).
- Strizhakova E.N., Strizhakov D.V. (2022), “Development of the industrial system of the region: factors and conditions”, *Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 20, no. 10(505), pp. 1922–1949, <https://doi.org/10.24891/re.20.10.1922>, (in Russian).

Оценка эффективности международного таможенного взаимодействия методом зеркального сопоставления статистических данных о внешней торговле

Лисица Анна Анатольевна

Заместитель начальника таможенного поста ДАПП Полтавка¹, аспирант²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4034-9392>, e-mail: lisitsa108@mail.ru

¹Уссурийская таможня Дальневосточного таможенного управления, 692519, Ленина ул., 103, г. Уссурийск, Приморский край, Россия

²Российская таможенная академия, 140015, Комсомольский пр-т, 4, г. Люберцы, Московская обл., Россия

Аннотация

Большая часть стратегических направлений совершенствования таможенного администрирования в Российской Федерации в силу специфики деятельности сопряжена с взаимодействием с таможенными органами иностранных государств по различным аспектам таможенного дела. В статье рассматриваются подходы к оценке эффективности межгосударственного таможенного взаимодействия как подвида деятельности таможенной службы России. Актуальность проблемы заключается в том, что в основу межгосударственного таможенного взаимодействия положен принцип минимизации возможных таможенных рисков. Вместе с тем существующая система показателей, применяемая для оценки деятельности таможенных органов, не отражает эффективность взаимодействия с точки зрения администрирования указанных рисков. Цель исследования – рассмотреть процессный подход к оценке эффективности таможенного сотрудничества в концепции управления цепочками поставок. Такой подход предполагает анализ деятельности не отдельной национальной таможенной администрации, а оценку интеграции действий государств в контексте заключенных соглашений о взаимодействии в области таможенного дела. Трансграничная цепочка поставок, по мнению автора, может иметь различную степень эффективности в зависимости от типа поведения национальных таможенных администраций внутри нее. Задача исследования заключается в анализе показателей российской и китайской таможенной статистики взаимной торговли методом сопоставления «зеркальных» данных об экспортно-импортных операциях, экстраполяции тренда расхождений на динамику развития таможенного сотрудничества России и Китая, идентификации элементов, влияющих на разрывы зеркальных данных. Полученные результаты позволяют предположить, что при достаточно определенном и устойчивом перечне причин расхождения данных «зеркальной» таможенной статистики, их состав и степень воздействия различны в каждый период времени и являются отражением уровня взаимодействия таможенных администраций России и Китая. Для верификации предлагаемого подхода анализируется тренд отклонений региональной «зеркальной» статистики российско-китайской торговли в контексте развития ключевых проектов сотрудничества таможенных администраций Дальнего Востока России и Китайской Народной Республики.

Ключевые слова: стратегия развития, таможенная служба, таможенное администрирование, международное сотрудничество, показатели эффективности, процессный подход, стратегический менеджмент, минимизация рисков, цепочки поставок, внешняя торговля, Китай, таможенное сотрудничество

Цитирование: Лисица А.А. Оценка эффективности международного таможенного взаимодействия методом зеркального сопоставления статистических данных о внешней торговле // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 40–50. DOI: [10.26425/2309-3633-2023-11-1-40-50](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-1-40-50)

© Лисица А.А., 2023.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Received: 21.12.2022

Revised: 24.01.2023

Accepted: 31.01.2023

Evaluation of the international customs interaction effectiveness by the mirror comparison method of statistical data on foreign trade

Anna A. Lisitsa

Deputy head of the customs bilateral automobile checkpoint Poltavka¹, Postgraduate Student²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4034-9392>, e-mail: lisitsa108@mail.ru

¹Ussuri Customs of the Far Eastern Customs Administration, 103, Lenina ul., Ussuriysk, Primorsky Krai 692519, Russia

²Russian Customs Academy, 4, Komsomolsky prospekt, Lyubertsy, Moscow Oblast 140015, Russia

Abstract

Most of the strategic directions for improving customs administration in the Russian Federation, due to their specifics, involve interaction with the customs authorities of foreign states. The article discusses approaches to assessing the effectiveness of interstate customs interaction as a sub-type of the Russian customs service activity. The urgency of the problem lies in the fact that the basis of interstate customs interaction is the principle of minimizing possible customs risks. At the same time, the existing system of indicators used to evaluate the activities of customs authorities does not reflect the effectiveness of interaction in terms of the administration of these risks. The purpose of the study is to consider a process approach to assessing the effectiveness of customs cooperation in the concept of supply chain management. This approach involves an analysis of the activities of not a separate national customs administration, but an assessment of the integration of the actions of states in the context of concluded agreements on cooperation in the field of customs. A cross-border supply chain, according to the author, can have varying degrees of efficiency depending on the type of behavior of national customs administrations within it. The task of the study is to analyze the indicators of Russian and Chinese customs statistics of mutual trade by comparing “mirror” data on export-import transactions, extrapolating the trend of discrepancies to the dynamics of the development of customs cooperation between Russia and China, identifying elements that affect the gaps in mirror data. The results obtained suggest that, given a fairly definite and stable list of reasons for the discrepancies in the data of “mirror” customs statistics, their composition and degree of impact are different in each period of time and are a reflection of the level of interaction between the customs administrations of Russia and China. To verify the proposed approach, the trend of deviations of regional “mirror” statistics of bilateral trade between China and Russia is analyzed in the context of the cooperation key projects development between the Russian Far East and China customs administrations.

Keywords: development strategy, customs service, customs administration, international cooperation, performance indicators, process approach, strategic management, risk minimization, supply chains, foreign trade, China, customs cooperation

For citation: Lisitsa A.A. (2023) Evaluation of the international customs interaction effectiveness by the mirror comparison method of statistical data on foreign trade. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (1), pp. 40–50. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-40-50



Введение / Introduction

В современном мире стремительно развиваются процессы, связанные с переходом к полицентричной системе международных отношений. Обеспечить реализацию национальных стратегических приоритетов России призвана Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации¹ (далее – Стратегия), которая предусматривает консолидацию усилий таможенных органов в целях защиты объективно значимых экономических потребностей страны.

На достижение указанной цели направлены обозначенные в Стратегии целевые ориентиры и механизмы их реализации. В силу специфики деятельности таможенной службы Российской Федерации большая часть стратегических направлений ее развития сопряжена с осуществлением взаимодействия с таможенными и иными компетентными органами иностранных государств, международными организациями по различным аспектам таможенного дела.

Как комплексная категория, взаимодействие является одной из функций таможенных органов Российской Федерации, которая создает основу для функционирования и развития таможенной службы, а также обеспечивает выполнение возложенных на таможенные органы задач (п. 2 ст. 254 Федерального закона «О таможенном регулировании в Российской Федерации от 3 августа 2018 г. № 289–ФЗ»²). С точки зрения процессно-ориентированного подхода, взаимодействие – это подвид таможенной деятельности, реализация которой предполагает оценку результата.

Постановка проблемы / Problem statement

В настоящее время для оценки деятельности таможенных органов Российской Федерации применяются показатели результативности деятельности (далее – ПРД), показатели эффективности деятельности (далее – ПЭД)³, а также индикативные

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.05.2020 № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_353557/ (дата обращения: 12.12.2022).

² Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304093/ (дата обращения: 12.12.2022).

³ Приказ ФТС России от 28.12.2022 № 1080 «Об утверждении показателей результативности деятельности и показателей эффективности деятельности региональных таможенных управлений и таможен». Режим доступа: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=do>

показатели (далее – ИП)⁴. Оценка реализации Стратегии осуществляется на основе степени достижения десяти установленных показателей.

Следует отметить, что ПРД, ПЭД, ИП и показатели реализации Стратегии не имеют прямой связи с оценкой достигнутых результатов по рассматриваемому направлению таможенной деятельности. В основе взаимодействия лежит принцип минимизации рисков, при этом оценка эффективности администрирования рисков не осуществляется. Таким образом, назрела объективная необходимость актуализации подходов к оценке международного взаимодействия таможенных органов с учетом эффективности выполнения возложенных на таможенные органы задач.

Литературный обзор / Literature review

Исследуемая проблема находится на стыке различных научных направлений, охватывающих теоретические и практические аспекты администрирования международного таможенного взаимодействия в процессе его развития. Так при анализе интеграции действий государств в контексте заключенных соглашений о взаимодействии в области таможенного дела использованы результаты, опубликованные в работах В.Б. Мантусова [2020], А.А. Бишеновой, А.В. Власова, А.А. Галушкина, О.А. Громенко [2017], О.Г. Бобровой, А.Ю. Кожанкова, Д.Г. Коровяковской, Т.С. Ненадышина, С.О. Шохина [2017], И.В. Куликовой [2020] и других ученых.

При рассмотрении аспектов таможенного администрирования трансграничного сотрудничества автором изучены научные исследования Г.В. Баландиной, Ю.Ю. Пономарева, С.Г. Синельникова-Мурылева [2019], а также труды научной школы Российской таможенной академии: В.В. Макрусев [Макрусев, Александров, 2019], М.В. Бойковой [2017], В.Г. Анисимова, Е.Г. Анисимова, Е.М. Богоевой [2016], А.А. Комиссарова [2021].

Методические подходы и особенности применения метода «зеркальной» статистики внешней торговли учтены автором при изучении научных работ Э.Р. Ризвановой [2015], Е.Г. Анисимова, В.Е. Новикова, С.В. Шкодинского [2015].

c&rnd=mJsCgg&base=EXP&n=815392&dst=100029&field=134#RkhZ ZTTkHtlUBycG1/ (дата обращения: 20.12.2022).

⁴ Приказ ФТС России от 28.02.2022 № 141 «Об утверждении индикативных показателей региональных таможенных управлений и таможен». Режим доступа: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=792293-0&req=doc&rnd=mJsCgg&base=EXP&n=798988#71haZTTeUBycITk/> (дата обращения: 20.12.2022).

Теория и методы / Theory and methods

Следует отметить, что большая часть научной литературы посвящена развитию международного сотрудничества таможенных органов на основе стандартов, разработанных Всемирной таможенной организацией. Вместе с тем вариативность логистики мировой экономики обуславливает необходимость расширения рамок этой парадигмы – имплементацию инновационных теорий и практического передового опыта международного таможенного взаимодействия в значении многогранности, многоаспектности возможных взаимоотношений таможенных администраций различных государств. Важно также выявить тенденции развития процессов и единые подходы к определению эффективности существующих механизмов таможенного взаимодействия как в целом, так и его отдельных направлений и проектов.

В построении такой системы показателей может быть рассмотрен процессный подход с позиций стратегического менеджмента, а именно с точки зрения концепции управления цепочками поставок. Такой подход предполагает анализ деятельности не отдельной национальной таможенной администрации, а оценку интеграции действий двух и более государств в контексте заключенных соглашений о взаимодействии в области таможенного дела.

Концепция управления цепочками поставок (англ. supply chain management, далее – SCM) как самостоятельная управленческая дисциплина решает теоретическую проблему организации цепочки поставок с минимальными затратами, включая вопросы выбора наилучших партнеров, формальных и неформальных контактов между ее участниками [Сторчевой, 2014]. SCM тесно связана с экономической теорией фирмы (сравнение альтернативных способов организации транзакций является основным инструментом анализа в экономической теории) и с различными областями менеджмента. С позиции маркетинга, взаимодействие с партнерами в цепочке поставок ориентировано на создание ценности для потребителей.

Трансграничная цепочка поставок товаров с точки зрения таможенного администрирования может иметь различную эффективность (степень координации и оптимизации) в зависимости от типа поведения национальных таможенных органов внутри нее и типа отношений между ними. Можно предположить, что чем теснее интеграция, чем более полной информацией об отправителе-экспортере обладает таможенный орган страны импорта, тем меньше риски недостоверного заявления сведений при прибытии и декларировании товара, тем более

рациональными могут стать решения о применении инструментов системы управления рисками (далее – СУР), а значит и общие затраты таможенных органов и участников внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД) от начала до конца цепочки поставок. Если механизм взаимодействия имеет низкую эффективность с точки зрения достижения целей сотрудничества, то очевидно, что таможенным администрациям нужно искать решение проблем путем изменения системы взаимодействия, исключения или актуализации неэффективных совместных проектов, способов передачи информации, «серых» зон в идентификации поставок.

Этот подход может предусматривать разные методы, формы моделирования и инструменты анализа. В рамках исследования будет использован один из методов, а именно сопоставление «зеркальных» данных таможенной статистики об экспортно-импортных операциях в рамках взаимной торговли. Данный метод базируется на том, что товары в момент пересечения национальной границы учитываются как экспорт в одной стране и как импорт в другой стране. Информационной базой для ведения таможенной статистики являются сведения, содержащиеся в декларациях на товары и иных таможенных документах.

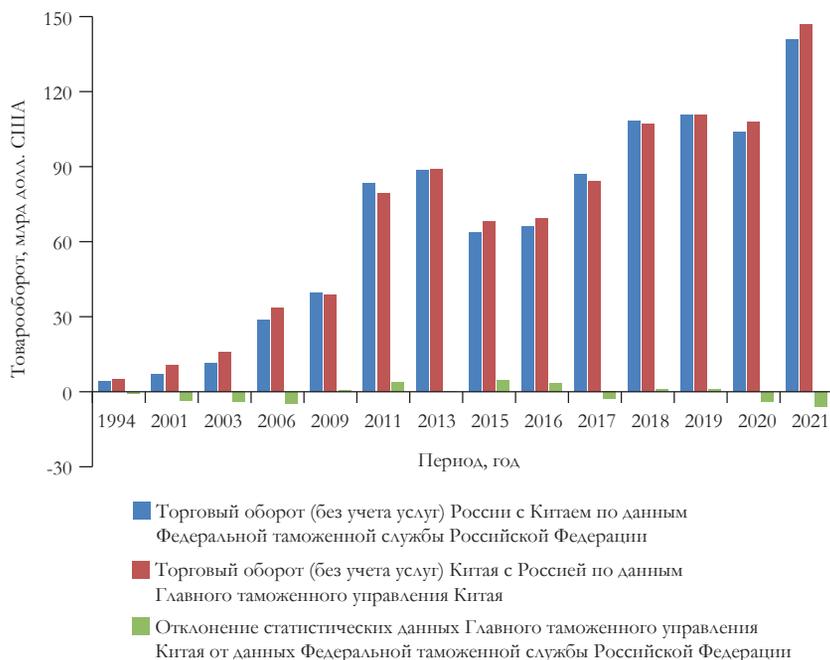
Результаты / Results

Приведем данные российской и китайской таможенной статистики взаимной торговли за период с 1994 г. (рис. 1, табл. 1), а также сопоставим тренд отклонений с динамикой развития таможенного сотрудничества России и Китая. Исходный момент – обеспечение сопоставимости данных. В основе статистики внешней торговли России и Китая лежат принципы «общей системы торговли», согласно которым товары учитываются как экспорт/импорт в момент пересечения национальной границы. Так, в Методологии ведения статистики внешней торговли товарами государств-членов Евразийского экономического союза импорт товаров определяется как ввоз на территорию государства-члена с территории третьей страны товаров, которые добавляются к запасам материальных ресурсов государства-члена⁵. В свою очередь, в Положении

⁵ Решение Коллегии Евразийской экономической комиссии от 25.12.2018 № 210 «Об утверждении Методологии ведения статистики взаимной торговли товарами государств-членов Евразийского экономического союза и Методологии ведения таможенной статистики внешней торговли товарами государств-членов Евразийского экономического союза». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_315139/ (дата обращения: 20.12.2022).

о таможенной статистике в КНР также указывается, что товары, которые фактически въезжают в страну или выезжают из нее и вызывают увеличение или уменьшение запасов материалов на территории, включаются в таможенную статистику⁶.

ной таможенной службы Российской Федерации (далее – ФТС России) и Главного таможенного управления Китая (далее – ГТУ КНР), а также уровень отклонений национальных показателей. Информация ФТС России принята за базу сравнения.⁸



Составлено автором по материалам источников^{7,8} / Compiled by the author on the materials of the sources^{7,8}

Рис. 1. Динамика данных «зеркальной» статистики торгового оборота между Россией и Китаем

Fig 1. Data dynamics of "mirror" trade turnover statistics between Russia and China

Анализ графических данных рисунка 1 позволяет представить динамику объемов торговли за приведенный период, в том числе по оценкам Федераль-

⁶ China Expert International. Аналитика таможенной статистики Китая. Режим доступа: <http://keyofchina.ru/analiz-tamozhennoj-statistiki> (дата обращения: 18.12.2022).

⁷ Федеральная таможенная служба Российской Федерации. Данные по таможенной статистике внешней торговли Российской Федерации в разрезах товаров, стран, временных периодов. Режим доступа: <https://customs.gov.ru/statistic> (дата обращения: 20.12.2022).

В таблице 1 данные по внешнеторговому товарообороту развернуты в виде совокупности двух направлений товаропотока: российский импорт из Китая – китайский экспорт в Россию; российский экспорт в Китай – китайский импорт из России.

⁸ Торговое представительство Российской Федерации в Китайской Народной Республике. Российско-китайская торговля. http://www.russchinatrade.ru/ru/ru-cn-cooperation/trade_ru_cn/ (дата обращения: 18.12.2022).

Таблица 1

Данные о результатах российско-китайской внешней торговли в 1994–2021 гг.

Table 1. Data on the results of Russian-Chinese foreign trade in 1994–2021

Показатели, единицы измерения	Годы													
	1994	2001	2003	2006	2009	2011	2013	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Экспорт России в Китай, млрд долл. США (Э _{РФ})	3,4	5,6	8,3	15,8	16,7	35,0	35,6	28,6	28,0	38,9	56,1	56,8	49,1	68,0
Импорт Китая из России, млрд долл. США (И _{КНР})	3,5	7,9	9,7	17,7	21,3	38,9	39,6	33,3	32,2	41,2	59,1	61,1	57,2	79,3
Отклонение, % (ΔЭ _{РФ})*	-2,9	-41,1	-16,9	-12,0	-27,5	-11,1	-11,2	-16,4	-15,0	-5,9	-5,3	-7,6	-16,5	-16,6
Импорт России из Китая, млрд долл. США (И _{РФ})	0,9	1,6	3,3	12,9	22,8	48,2	53,2	34,9	38,0	48,1	52,2	54,1	54,9	72,7

Окончание табл. 1

Показатели, единицы измерения	Годы													
	1994	2001	2003	2006	2009	2011	2013	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Экспорт Китая в Россию, млрд долл. ($\mathcal{E}_{\text{КНР}}$)	1,6	2,7	6,0	15,7	17,5	40,3	49,6	34,8	37,3	42,9	48,0	49,7	50,6	67,5
Отклонение, % ($\Delta I_{\text{рф}}$)**	-77,8	-68,8	-81,8	-21,7	23,2	16,4	6,8	0,3	1,8	10,8	8,0	8,1	7,8	14,0
Сумма абсолютных значений отклонений $\Sigma = \mathcal{E}_{\text{рф}} + \Delta I_{\text{рф}} $ ***	80,7	109,9	98,7	33,7	50,7	27,5	18,0	17,7	16,8	16,7	13,3	15,7	24,3	30,6

* $\Delta \mathcal{E}_{\text{рф}}$ – процентное соотношение этого отклонения к данным российской таможенной статистики о величине российского экспорта в Китай.

$\Delta \mathcal{E}_{\text{рф}i} = (\mathcal{E}_{\text{рф}i} - I_{\text{КНР}i}) \cdot 100 \% \div \mathcal{E}_{\text{рф}i}$ где i – значение за каждый год.

Ежегодные отрицательные значения отклонения свидетельствуют о том, что китайский импорт неизменно демонстрирует значения, превышающие российские данные об экспорте.

**Отклонение по импорту за каждый год может быть рассчитано как разница между величиной импорта России из Китая по данным таможенной статистики ФТС России и экспортом Китая в Россию по данным китайской таможенной статистики.

$\Delta I_{\text{рф}}$ – это процентное отношение отклонения к данным российской таможенной статистики о величине российского импорта из Китая

$\Delta I_{\text{рф}i} = (I_{\text{рф}i} - \mathcal{E}_{\text{КНР}i}) \cdot 100 \% \div I_{\text{рф}i}$ где i – значение за каждый год.

Значения $\Delta I_{\text{рф}i}$ в таблице 1 показывают, что начиная с 2009 г. российский импорт из Китая, по данным ФТС России, стабильно превышает соответствующий «зеркальный» показатель по оценке китайской статистики.

***Сумма абсолютных значений отклонений $\Sigma_i = |\mathcal{E}_{\text{рф}i}| + |\Delta I_{\text{рф}i}|$ позволяет с учетом методических несовпадений и факторов логистики (временных лагов) предложить оценку значительности разрыва в официальных данных «зеркальной» статистики: значительные – более 50 %, существенные – от 20 % до 50 %, соразмерны – менее 20 %.

Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Отклонение по экспорту за каждый год рассчитано как разница между величиной экспорта России в Китай по данным таможенной статистики ФТС России и импортом Китая из России по данным китайской таможенной статистики.

Если экономические отношения между Россией и Китаем, в соответствии с графическими данными, демонстрируют развитие со смешанными колебаниями вокруг линии восходящего тренда, то с точки зрения динамики расхождений можно выделить следующую периодизацию «зеркальной» статистики:

- с 1994 г. по 2006 г.: разрыв данных о взаимной торговле в российской и китайской таможенной статистике значителен;
- с 2007 г. по 2009–2011 гг.: начало сокращения разрыва (расхождения существенны от 50,7 % до 27,5 %);
- 2012–2019 гг.: быстрое сближение показателей «зеркальной» таможенной статистики до соразмерных значений (около $\pm 13,3$ –18 %);
- 2020–2021 гг. – увеличение абсолютного значения расхождений (более 24,3 %).

Временные отрезки приведенной выше периодизации соотнесем с этапами развития взаимодействия таможенных администраций России и Китая. Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о сотрудничестве и взаимной помощи в таможенных делах подписано 3 сентября 1994 г. Взаимодействие между Государственным таможенным

комитетом Российской Федерации и Государственным таможенным комитетом КНР (далее – ГТК КНР) в период так называемой «челночной торговли» начинает выстраиваться с 1996 г. в соответствии с Меморандумом «О реализации соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики и взаимной помощи в таможенных делах» от 18 апреля 1996 г.

Первый протокол о сотрудничестве между таможенными администрациями был подписан в апреле 2001 г. в период наращивания Россией продажи природных ресурсов и был направлен на взаимодействие в области контроля таможенной стоимости товаров, перемещаемых через российско-китайскую государственную границу либо через территории третьих стран. В марте 2007 г. стороны согласовали Протокол об организации экспериментального обмена информацией по взаимной торговле, в рамках которого перешли в 2009 г. к реализации методологического и информационного сотрудничества в области статистики внешней торговли.

Ключевой площадкой развития межведомственного диалога ФТС России и ГТУ КНР стала созданная в соответствии с Протоколом от 17 июня 2009 г. российско-китайская Подкомиссия по таможенному сотрудничеству. В рамках Подкомиссии созданы девять совместных рабочих групп по отдельным направлениям таможенного сотрудничества, а также экспертные группы, в рамках которых сформировалась

институциональная база направлений двустороннего взаимодействия и продолжают рассматриваться барьеры и расхождения во взаимной торговле между сторонами.

С 2012 г. ФТС России и ГТК КНР систематически наращивали усилия в развитии сотрудничества на разных уровнях взаимодействия таможенных администраций. В рамках подписанных протоколов по направлениям деятельности согласовывались меморандумы, технические условия и программы мер, определяющие конкретные технологии ключевых проектов сотрудничества в следующих областях:

- контроль за перемещением энергоресурсов (июнь 2012 г.);
- взаимное признание результатов таможенного контроля в отношении определенных видов товаров (октябрь 2013 г.);
- углубление сотрудничества приграничных таможенных органов Дальневосточного и Сибирского таможенных управлений ФТС России и подчиненных ГТУ КНР таможен Северо-Востока Китая (октябрь 2013 г.);
- использование инспекционно-досмотровых комплексов (октябрь 2014 г.);
- обучение и подготовка кадров (декабрь 2015 г.);
- борьба с таможенными правонарушениями (ноябрь 2016 г.);
- управление рисками (ноябрь 2017 г.);
- в отношении товаров, перемещаемых в рамках международной электронной торговли (ноябрь 2018 г.).

К 2019 г. нормативно-правовую базу российско-китайского таможенного сотрудничества составляли 25 документов различного статуса по разным направлениям деятельности ФТС России и ГТУ КНР [Лисица, 2020].

Сдерживающее воздействие на российско-китайские экономические связи оказала объявленная 30 января 2020 г. Всемирной организацией здравоохранения чрезвычайная ситуация в области общественного здравоохранения — глобальная пандемия COVID-19. Несбалансированность взаимного экспорта и импорта привела к возврату пассивного торгового сальдо России в товарообороте, которое с 2018 г. не регистрировалось. В связи с закрытием границ многие форматы взаимодействия ФТС России и ГТУ Китая оказались приостановленными. В большей степени запреты на перемещения физических лиц и вывоз отдельных видов продовольственных товаров, а также ограничения по количеству и номенклатуре перемещаемых транспортных средств повлияли на реализацию российско-китайских проектов, направленных на упрощение таможенного администрирования, содействие развитию

взаимной торговли, повышение эффективности таможенного контроля.

Таким образом, все временные отрезки периодизации «зеркальной» статистики ФТС России и ГТУ Китая, а также динамика расхождений данных соответствуют развитию взаимодействия таможенных администраций, принятию тех или иных мер для достижения целей сотрудничества, указанных в межправительственном Соглашении от 3 сентября 1994 г.

Анализ результатов / Analysis of results

Рассмотрим возможность применения метода зеркального сопоставления статистических данных для анализа взаимодействия таможенных администраций на региональном уровне. В соответствии с Меморандумом между ФТС России и ГТУ КНР от 26 ноября 2021 г. о методологическом и информационном сотрудничестве в области таможенной статистики внешней торговли между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой в рамках совместной рабочей группы с 2014 г. на постоянной основе осуществляется обмен статистическими данными о двусторонней взаимной торговле между приграничными провинциями КНР (Хэйлунцзян, Цилинь, Внутренняя Монголия) и российским Дальним Востоком. Данные представляются в разрезе товаров и сопредельных пунктов пропуска.

В таблице 2 представлены данные «зеркальной» статистики об импорте/экспорте товаров из/в КНР через таможенные посты приграничных таможен Дальневосточного таможенного управления (далее — ДВТУ) Уссурийской, Хасанской (до 14.06.2016 г.), Хабаровской, Биробиджанской (до 30.09.2020 г.), Благовещенской (до 30.09.2020 г.) и Дальневосточной электронной таможни (далее — ДВЭТ) в сопоставлении с соответствующими данными Харбинской и Чанчуньской таможен ГТУ КНР, полученными на основе данных портала ДВТУ⁹.

Анализ данных таблицы 2 указывает на систематическое наличие расхождений по всем периодам и группам данных, а также на вариативность их величины. Очевидно значительное несоответствие в сведениях о стоимости импорта товаров из КНР, в том числе уровне стоимости товаров за кг, при относительно стабильном тренде отклонений весовых характеристик.

Для оценки возможности применения метода сопоставления статистических данных необходимо идентифицировать элементы, влияющие на определение разрывов зеркальных данных. В соответствии с материалами заседаний совместной рабочей группы,

⁹ Дальневосточное таможенное управление. Официальный сайт. Режим доступа: <https://dvtu.customs.gov.ru/> (дата обращения: 20.12.2022).

Таблица 2

**Сравнительные статистические данные об объемах двусторонней взаимной торговли приграничных таможен
Дальневосточного таможенного управления и Китайской Народной Республики**

Table 2. Comparative statistical data on the volume of bilateral mutual trade between the border customs of the Far East Customs Administration and the People's Republic of China

Год	Вес нетто, тыс. тонн			Стоимость, млн долл. США			Индекс таможенной стоимости, долл. США за кг		
	ДВТУ	КНР	Относительное отклонение, % $\Delta И (\text{Э})_{\text{ДВТУ}}$	ДВТУ	КНР	Относительное отклонение, % $\Delta С_{\text{ДВТУ}}$	ДВТУ	КНР	Относительное отклонение, % $\Delta ИТС_{\text{ДВТУ}}$
Данные об импорте (экспорте) товаров из (в) КНР через таможенные посты Уссурийской, Хабаровской (Биробиджанской, Благовещенской) таможен по данным ДВТУ и о соответствующем экспорте (импорте) товаров в (из) Россию по данным Харбинской таможни КНР*									
2014	1 119,9	909,84	18,8	1 451,0	6 014, 2	-314,5	1,3	6,6	-384,6
2015	638,54	613,32	3,95	733,3	2 407,8	-228,4	1,1	3,9	-254,5
2016	507,7	573,65	-12,99	556,1	1 532,4	-175,6	1,1	2,67	-142,7
2017	629,28	688,99	-9,49	731,0	1 727,7	-136,4	1,16	2,5	-115,52
2018	633,86	634,09	-0,4	870,9	1 367,2	-57,0	1,37	2,16	-57,7
2019	743,11	745,24	-0,29	1 278,4	1 723,9	-34,8	1,72	2,31	-34,3
2020	490,65	530,17	-8,05	928,4	1 536,3	-65,5	1,89	2,9	-53,4
2021	615,0	638,5	-3,8	1 474,2	2 512,4	-70,4	2,39	3,93	-64,4
Импорт экспорт	38 215,9	46 395,7	-21,4	17 963,3	18 321,3	2,0	0,47	0,39	17,0
Данные об импорте товаров из КНР через таможенный пост АПП Краскино (Хасанский) и таможенный пост Матвеевский Уссурийской (Хасанской) таможни по данным ДВТУ и о соответствующем экспорте товаров в Россию по данным Чанчуньской таможни**									
2015	6,63	9,77	-50,4	11,9	255,66	-2 048,4	1,79	26,17	-1 362,0
2016	5,18	7,32	-41,3	7,16	111,67	-1 459,6	1,38	15,26	-1 005,8
2017	4,08	3,94	3,78	8,13	52,6	-546,9	1,99	13,35	-570,8
2018	4,2	3,38	19,3	7,16	13,5	-88,5	1,7	3,99	-134,7
2019	4,33	5,28	-21,9	4,41	55,8	-1 165,3	1,02	10,57	-936,3
2020	15,59	14,64	6,1	34,36	41,96	-22,1	2,2	2,87	-30,5
2021	59,14	59,01	0,2	149,9	246,6	-64,5	2,53	4,18	-65,2

ДВТУ – Дальневосточное таможенное управление, КНР – Китайская Народная Республика,

ИТС – индекс таможенной стоимости, АПП – автомобильный пункт пропуска

Примечание: Относительное расхождение ($\Delta И (\text{Э})_{\text{ДВТУ}}, \Delta С_{\text{ДВТУ}}, \Delta ИТС_{\text{ДВТУ}}$) рассчитывается как выраженное в процентах отношение: данные ДВТУ – данные КНР / данные ДВТУ. Отрицательные значения свидетельствуют о том, что значения данных китайской статистики превышают российские данные об экспорте.

*Данные дополнены сведениями о товарах, задекларированных в таможенных органах России в целом, но только в случае указания в декларации на товары таможенного органа на границе или соответствующего места поставки товара (пункты пропуска: Амурзет/Лобэй; Благовещенск/Хайхэ, МАПП (многосторонний автомобильный пункт пропуска) Кани-Курган/Хэйхэ; ЖДПП (железнодорожный пункт пропуска) Пограничный/Суйфэньхэ (склад временного хранения, далее – СВХ), железнодорожный; МАПП Пограничный/СФХ-Авто; Нижнеленинское/Тунцзян; Покровка/Жаохэ; ДАПП Полтавка/Дунин; ДАПП Турий-Рог/Мишань; РПП (речной пункт пропуска) Хабаровск/Фуюань; Полярково/Сюнькэ).

**Данные дополнены сведениями о товарах, задекларированных в таможенных органах России в целом, но только в случае указания в декларации на товары таможенного органа на границе или соответствующего места поставки товара (пункты пропуска: МАПП Краскино/Хуньчунь (Чанчунь), ЖДПП Махалино/Хуньчунь (Чанчунь)).

Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

основные причины расхождений можно условно разделить на три группы.

1. Методологические – разный подход к некоторым вопросам методологии таможенной статистики внешней торговли: учет условий поставок при импорте/экспорте, регистрации операций физических лиц, отличия в подходах к классификации, особенности учета отдельных товаров;

2. Технические – разные курсы валют при пересчете сделки, временные лаги между отгрузкой и датой регистрации таможенной декларации, переходящие поставки, ограничения по раскрытию информации по отдельным товарным позициям, различия в методиках измерений и справочниках;

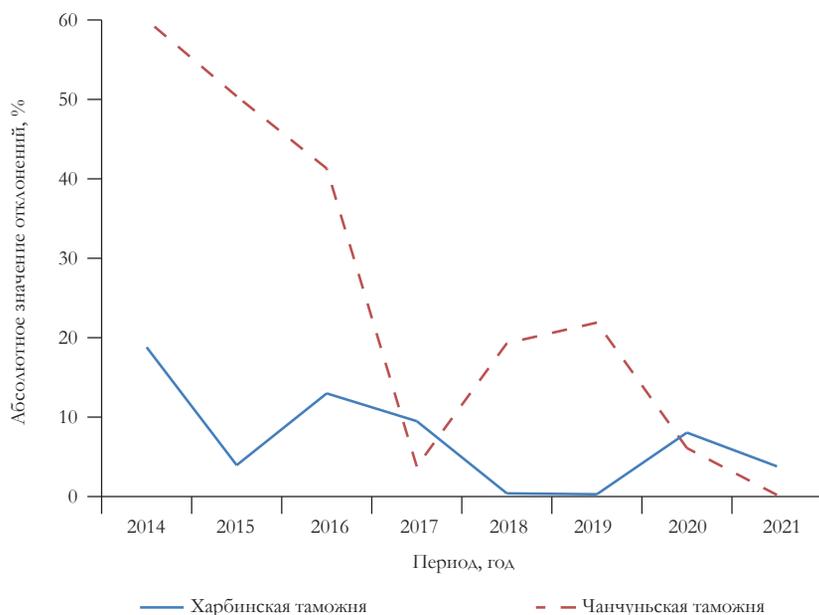
3. Прочие – несопоставимость статистических данных свидетельствует о возможных рисках недостоверного декларирования и/или неверной классификации товаров в целях уклонения от уплаты таможенных платежей в полном объеме.

Основываясь на данных таблицы 2, можно предположить, что при достаточно определенном и устойчивом перечне причин расхождений данных «зеркальной» статистики, их состав и степень воздействия различны в каждый период времени и являются отражением уровня взаимодействия региональных таможенных администраций России и Китая. Степень влияния методологических и технических причин снижается в рамках совместной деятельности рабочей

группы экспертов путем сближения статистических методик учета экспорта и импорта, выстраивания таможенных технологий на уровне международных стандартов, в том числе реализации проектов таможенного сотрудничества, таких как обучение специалистов и подготовка кадров; обмен сотрудниками и экспертами; взаимодействие с бизнес-сообществом; деятельность представительств ФТС России и ГТУ КНР в форматах многостороннего сотрудничества.

Направлением администрирования причин расхождений третьей группы является взаимодействие в рамках развития проектов, направленных на упрощение таможенного администрирования; содействие развитию взаимной торговли; защиту экономической безопасности государств; повышение эффективности таможенного контроля. Перенастройкой алгоритмов таможенного контроля, схем движения информации в рамках реализации таких проектов мотивируется комплаенс участников ВЭД, а также развитие государственно-частного партнерства российско-китайского бизнеса и таможенных органов.

Представленное на рисунке 2 графическое изображение динамики абсолютных значений отклонений «зеркальной» статистики ДВТУ ФТС и Харбинской, Чаньчунской таможни ГТК КНР об импорте товаров из КНР и о соответствующем экспорте товаров в Россию по весу нетто за период с 2014 г.



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 2. Динамика отклонения данных «зеркальной» статистики Дальневосточного таможенного управления Федеральной таможенной службы Российской Федерации и Харбинской, Чаньчунской таможни Государственного таможенного комитета Китайской Народной Республики об импорте товаров из Китая и о соответствующем экспорте товаров в Россию по весу нетто за период с 2014 г. по 2021 г.

Fig. 2. Data deviation dynamics of the of the “mirror” statistics of the Far Eastern Customs Administration of the Russian Federal Customs Service and the Harbin, Changchun Customs of the State Customs Committee of the People’s Republic of China on the import of goods from China and on the corresponding export of goods to Russia by net weight for the period from 2014 to 2021

по 2021 г. демонстрирует линию нисходящего тренда – сближение показателей до соразмерных значений.

Колебания линий расхождения данных статистики сопоставимы с динамикой активности бизнеса и приграничных таможенных администраций Дальнего Востока России и Китая в реализации инвестиционных программ, связанных с осуществлением внешнеэкономической деятельности и ключевых проектов сотрудничества [Комиссаров, 2021],

Заключение / Conclusion

Таким образом, в статье сделана попытка экстраполяции динамики расхождений данных «зеркальной» статистики ФТС России и ГТУ КНР о взаимной торговле между странами на интенсивность взаимодействия таможенных администраций России и Китая на национальном (центральном) и региональном уровнях. Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что эффективность таможенного взаимодействия в конечном итоге и определяет динамику абсолютных и относительных значений расхождений в таможенной статистике. Следовательно, метод зеркального сопоставления статистических данных об экспорте

и импорте товаров может использоваться для оценки эффективности двустороннего сотрудничества как в целом, так и его отдельных проектов по упрощению таможенного администрирования и содействию развитию взаимной торговли.

Говоря об оценке эффективности взаимодействия в рамках отдельных проектов, автор считает целесообразным оценивать не только баланс данных «зеркальной» статистики, но и динамику доли товаров, которые импортируются лицами, включенными в сопряженные трансграничные инициативы по сравнению с общей стоимостью всего импорта, при условии соответствующей документальной таможенной идентификации таких товарных партий.

Принимая во внимание, что основным элементом достоверности «зеркальной» статистики внешней торговли является качественное и оперативное информационное взаимодействие, таможенное администрирование проектов и направлений международного сотрудничества должно быть направлено на определение сведений и сфер потенциального риска, релевантных деятельности таможенных организаций торговых партнеров.

Список литературы

- Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Богоева Е.М. (2016). Модель рациональной организации международного сотрудничества таможенных органов при проведении таможенного контроля // Таможенные, социально-экономические и правовые новации на Дальнем Востоке России: сборник научных трудов, общ. ред. Дьяков В.И. Владивосток: Владивостокский филиал Российской таможенной академии. С. 18–22.
- Анисимов Е.Г., Новиков В.Е., Шкодинский С.В. (2015). Методические подходы к оценке объема «серого» импорта и потерь доходной части федерального бюджета // Финансовый журнал. № 3. С. 35–42.
- Баландина Г.В., Пономарев Ю.Ю., Синельников-Мурьев С.Г. (2019). Таможенное администрирование в России: какими должны быть современные процедуры. М.: Дело. 98 с.
- Бишенова А.А., Власов А.В., Галушкин А.А., Громенко О.А. и др. (2017). Международное таможенное сотрудничество. Экономико-правовые аспекты: коллективная монография. М.: Прометей. 400с.
- Боброва О.Г., Кожанков А.Ю., Коровяковский Д.Г. и др. (2017). Скоординированное управление границей: международные стандарты и правоприменительная практика: монография. М.: Прометей. 192с.
- Бойкова М.В. (2017). Зарубежный опыт таможенного администрирования: монография. М.: Российская таможенная академия. 130с.
- Комиссаров А.А. (2021). Развитие таможенного сотрудничества Российской Федерации и Китайской Народной Республики на основе модели стратегического развития

References

- Anisimov V.G., Anisimov E.G., Bogoeva E.M. (2016), “Model of rational organization of international cooperation of customs authorities during customs control”, In: prof. Dyakov V.I.(ed.) *Customs: Socio-economic and legal innovations in the Far East of Russia, collection of research papers*, Vladivostok Branch of the Russian Customs Academy, Vladivostok, Russia, pp. 18–22 (in Russian).
- Anisimov E.G., Novikov V.E., Shkodinsky S.V. (2015), “Methodological approaches to assessing the volume of ‘gray’ imports and losses in the federal budget revenue”, *Financial Journal*, no. 3, pp. 35–42, (in Russian).
- Balandina G.V., Ponomarev Yu.Yu. Sinelnikov-Murylev S.G. (2019), *Customs administration in Russia: what modern procedures should be*, Delo, Moscow, Russia (in Russian).
- Bishenova A.A., Vlasov A.V., Galushkin A.A., Gromenko O.A. et al. (2017), *International customs cooperation. Economic-legal aspects: collective monograph*, Prometheus, Moscow, Russia (in Russian).
- Bobrova O.G., Kozhankov A.Yu., Korovyakovsky D.G. et al. (2017), *Coordinated border management: international standards and law enforcement practice: monograph*, Prometheus, Moscow, Russia (in Russian).
- Boykova M.V. (2017), *Foreign experience of customs administration: monograph*, Russian Customs Academy, Moscow, Russia (in Russian).
- Komissarov A.A. (2021), “Development of customs cooperation between the Russian Federation and the People’s Republic of China based on the model of strategic development of bilateral trade cooperation”, *Journal of International Economic*

двустороннего торгового сотрудничества // Экономические отношения. Т. 11, № 2. С. 303–318. <https://doi.org/10.18334/eo.11.2.112282>

Куликова И.В., Украинцева И.В., Солёная С.В. (2020). Международное таможенное сотрудничество как ключевое условие оптимизации инновационного бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. Т. 10, № 3А. С. 33–41.

Лисица А.А. (2020). Практические аспекты таможенного администрирования российско-китайских проектов развития взаимного сотрудничества // Перспективы развития таможенных администраций в условиях углубления евразийской интеграции: сборник материалов XII Международной научно-практической конференции, Москва 22–23 октября 2020 г. общ. ред. проф. Мантусов В.Б. М.: Российская таможенная академия. С. 287–293.

Макрусов В.В., Александров Д.А. (2019). Управление деятельностью таможенных органов: учебник для вузов. СПб.: Питер. 448 с.

Мантусов В.Б. (2020). Международное таможенное сотрудничество: учебник для студентов вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА. 431 с.

Ризванова Э.Р. (2015). «Зеркальная» статистика внешне-торговых данных России и Норвегии // Журнал правовых и экономических исследований. № 2. С. 189–198.

Сторчевой М.А. (2014). Теория фирмы, управление цепочками поставок и маркетинг взаимоотношений // Вопросы экономики. № 1. С. 40–60. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2014-1-40-60>

Affairs, vol. 11, no. 2, pp. 303–318, <https://doi.org/10.18334/eo.11.2.112282>, (in Russian).

Kulikova I.V., Ukraintseva I.V., Solenaya S.V. (2020), “International customs cooperation as a key condition for optimization of innovative business”, *Economics: yesterday, today, tomorrow*, vol. 10, no. 3A, pp. 33–41 (in Russian).

Lisitsa A.A. (2020), “Practical aspects of customs administration of Russian-Chinese projects for the development of mutual cooperation”, In: prof Mantusov V.B. (ed.) *Prospects for the development of customs administrations in the context of deepening Eurasian integration: proceedings of the XII International Scientific & Practical Conference, Moscow, 22–23 October 2020*, Russian Customs Academy, Moscow, Russia, pp. 287–293 (in Russian).

Makrusev V.V., Alexandrov D.A. (2019), *Managing the activities of customs authorities: a textbook for universities*, Piter, St. Petersburg, Russia (in Russian).

Mantusov V.B. (2020), *International customs cooperation: a textbook for university students*, UNITY-DANA, Moscow, Russia (in Russian).

Rizvanova E.R. (2015), “‘Mirror’ statistics of Russian and Norwegian data on foreign trade”, *Journal of Legal and Economic Studies*, no. 2, pp.189–198, (in Russian).

Storchevoy M.A. (2014), “Theory of the firm, supply chain management, and relationship marketing”, *Voprosy Ekonomiki*, no. 1, pp. 40–60, <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2014-1-40-60>, (in Russian).

Модели формирования промышленного симбиоза

Белых Александр Леонидович

Руководитель проекта «Балтийский промышленный симбиоз»¹, аспирант²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8016-8476>, e-mail: alexbelikh@gmail.com

¹ООО «Тайрмен Групп», 192029, пр-т Обуховской Обороны, 70к2, литер. А, г. Санкт-Петербург, Россия

²Санкт-Петербургский Государственный Экономический Университет,
191023, наб. канала Грибоедова, 30-32, литер. А, г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

Промышленный симбиоз активно развивается и внедряется в различных странах в качестве инструмента для снижения негативного влияния деловой активности общества на экологию. В мире более 30 реализованных примеров промышленного симбиоза: в Великобритании, Дании, Норвегии, Финляндии, Швеции, Японии, Китае, США, Бразилии, Российской Федерации. В существующих исследованиях определено, что практическая реализация концепции происходит, как правило, двумя способами: хаотично/спонтанно или в плановом режиме. Цель настоящего исследования – выявить основные модели формирования и развития промышленного симбиоза на основании организационной формы его участников (коммерческая/некоммерческая). Основными задачами исследовательской работы являются консолидация и обобщение примеров зарубежной и российской практик формирования симбиотических цепочек, изучение организационных форм участников существующих промышленных симбиозов, сопоставление выявленных примеров между собой, визуализация схем потенциальных взаимодействий в тех или иных условиях. В результате были сформулированы и описаны пять моделей построения промышленного симбиоза. Исследование может представлять интерес для профильных специалистов и экспертов, фасилитаторов, менеджеров по устойчивому развитию и других при планировании и формировании промышленных симбиотических цепочек в различных регионах Российской Федерации.

Ключевые слова: промышленный симбиоз, симбиотические цепочки, практические примеры, хаотичность, плановый подход, организационная форма, лидерство, коммерческие организации, некоммерческие организации

Цитирование: Белых А.Л. Модели формирования промышленного симбиоза // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 51–63. DOI: [10.26425/2309-3633-2023-11-1-51-63](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-1-51-63)



Models of industrial symbiosis formation

Aleksandr L. Belykh

Project manager of “Baltic Industrial Symbiosis” project¹, Postgraduate Student²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8016-8476>, e-mail: alexbelikh@gmail.com

¹LLC “Tyreman Group”, 70k2, liter. A, prospekt Obukhovskoi Oborony, Saint Petersburg 192029, Russia

²Saint Petersburg State University of Economics, 30-32, liter. A, nab. kanala Griboedova, Saint Petersburg 191023, Russia

Abstract

Industrial symbiosis is actively being developed and implemented in various countries as a tool to reduce the negative impact of business activity on the environment. There are more than 30 implemented examples of industrial symbiosis in the world: Great Britain, Denmark, Norway, Finland, Sweden, Japan, China, USA, Brazil, Russia, etc. Existing studies have determined that the practical implementation of the concept occurs, as a rule, in two ways: chaotically / spontaneously or in a planned mode. The purpose of this study is to identify the main models of the formation and development of industrial symbiosis based on the organizational form of its participants (commercial/non-commercial). The main objectives of the research work are the consolidation and analysis of examples of foreign and Russian practices of forming symbiotic chains, research of organizational forms of participants in existing industrial symbioses, comparative study of identified examples, visualization of chains of potential interactions in various conditions. As a result, five models of industrial symbiosis formation were identified and described. The study may be of interest to industry specialists and experts, facilitators, sustainable development managers and others while planning and forming industrial symbiotic chains in various regions of the Russian Federation.

Keywords: industrial symbiosis, symbiotic chains, practical examples, randomness, planned approach, organizational form, leadership, commercial organizations, non-profit organizations

For citation: Belykh A.L. (2023) Models of industrial symbiosis formation. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (1), pp. 51–63. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-51-63



Введение / Introduction

Возможность поддержания стабильного экономического роста с одновременным сохранением окружающей среды обсуждается обществом на различных уровнях более семидесяти лет [Липина и др., 2016]. С одной стороны, считается, что рост экономики в мировом масштабе невозможен без негативного эффекта на окружающую среду [Пахомова и др., 2017]. С другой стороны, бизнес-проекты, в которых, среди прочего, разрабатываются мероприятия, нацеленные на минимизацию экологического следа, характеризуются относительно высокой капиталоемкостью и более длительным сроком окупаемости [Богачева, Смородинов, 2017]. В рамках поиска потенциальных решений данного противоречия исследователи разработали ряд теоретических концепций, среди которых концепции: «устойчивое развитие» [Бобылев, 2017], «циркулярная экономика» [Валько, 2018], теория «от колыбели до колыбели» [Braungart, McDonough, 2002] и прочие. В основе каждой такой концепции заложены принципы максимального увеличения эффективности использования ресурсов (например, за счет повторного применения, переработки, восстановления первично использованных ресурсов) и минимального их изъятия из природы. Промышленный симбиоз (далее – ПС) – один из инструментов, который был разработан для решения данного противоречия.

Основой ПС является принцип: отходы одного предприятия – ресурсы для другого¹. В рамках ПС предприятия целенаправленно взаимодействуют между собой. Среди мотивов такого взаимодействия выделяют стремление к оптимизации производственных издержек путем использования побочных продуктов и продуктов вторичной переработки одних предприятий другими в качестве сырья. Также в условиях ПС происходит совместное потребление информационных, энергетических и прочих ресурсов [Chertow, Park, 2016].

Автор настоящей статьи определяет для себя промышленный симбиоз, как сотрудничество предприятий независимых отраслей, находящихся на определенной ограниченной территории, с целью оптимизации издержек путем использования побочных продуктов и отходов одних предприятий другими в качестве сырья, а также совместного потребления информационных, энергетических и прочих ресурсов. При этом, по мнению автора, ПС является

одним из инструментов межфирменной кооперации – долговременные партнерские соглашения между фирмами и/или другими структурами с целью повышения конкурентоспособности каждого из партнеров. На практике ПС определяется наличием двух или более компаний-партнеров из не связанных между собой отраслей, которые продуктивно обмениваются недоиспользуемыми ресурсами [Lombardi et al., 2012]. В ПС могут участвовать как коммерческие, так и некоммерческие организации (в обоих случаях и государственные, и негосударственные, и субъекты государственно-частного партнерства).

Заметный рост количества научных публикаций на тему ПС наблюдался в 1970-х гг. [Уткина, 2020]. Такая активность, в первую очередь, связана с началом развития одного из самых известных примеров практической реализации симбиотической деятельности в городе Калуннборг в Дании [Jacobsen, 2006], ставшего драйвером интереса к теме. Множество исследований, публикуемых в тот период, как правило, специалистами, причастными к работе системы Калуннборга, описали экономические, экологические и социальные выгоды для предприятий и локального сообщества. Также разработка европейских, национальных и региональных программ и стратегий, нацеленных на развитие и расширение практики ПС, повлияла на рост числа публикаций [Chertow, Park, 2016]. Идеи ПС были предметом исследования и в СССР в 1960–70-е гг. в рамках ряда концепций, например, «Комплексное использование минерального сырья», «Территориально-производственные комплексы» и других. В середине 1980-х гг. одним из реализованных примеров подобных концепций должен был стать Кольский полуостров, на котором планировалось осуществлять обмен продуктами вторичной переработки между горнодобывающими предприятиями для дальнейшего использования [Уткина, 2020]. Вместе с ростом научного интереса к теме ПС наблюдается его развитие и на практике в различных странах мира. В открытых источниках можно найти информацию о более чем 30 действующих примерах, в таблице 1 представлены некоторые из них.

Вопросы возникновения и развития ПС были предметом исследований и ранее. Согласно М.Р. Чертоу [Chertow, 2007], существует, как минимум, два подхода к формированию ПС.

1. «Самоорганизация» – ПС создается по инициативе компаний, заинтересованных в обмене ресурсами для снижения затрат, увеличения доходов или расширения бизнеса. Как правило, обмены начинаются в качестве пилотных проектов, которые проходят тестирование в рыночных условиях. При положительных результатах и сохранении взаимного

¹ Белова Е.Г., Хорева Л.В. (2019). Циркулярная экономика и промышленный симбиоз улучшат благосостояние и сохранят планету // Петербург предлагает. № 3 (35). С. 25–27. Режим доступа: http://spp.spb.ru/files/offers_2019_03.pdf (дата обращения: 20.12.2022).

интереса участников процесса симбиотические цепочки могут масштабироваться.

2. «Планирование» — целенаправленные действия и усилия по выявлению заинтересованных в ПС предприятий из разных отраслей и их размещению в территориальной близости относительно друг друга для организации совместного использования ресурсов. В большинстве случаев для формирования подобных систем создаются рабочие группы из разнопрофильных специалистов различных организаций (в том числе государственных), которые содействуют созданию симбиотических цепочек, используя различные инструменты (например, планирование землепользования, зонирование, предоставление грантов или долгосрочного финансирования, организация встреч и другое).

Также М.Р. Чертоу были сформулированы три стадии развития ПС [Chertow, Ehrenfeld, 2012].

1. «Прорастание». На этой стадии фирмы начинают обмениваться ресурсами на постоянной основе, постепенно формируются повторяющиеся обмены [Schwarz, Steininger, 1997]. Такие первые симбиотические цепочки зачастую становятся «ядрами» будущих ПС, которые проходят тестирование на устойчивость в условиях рынка. Достижимые экономические эффекты создают привлекательность первых цепочек ПС для потенциально новых компаний-участников, что позволяет создать мотивацию для менеджмента таких организаций скорректировать существующие принципы и правила принятия решения об участии определенной организации в той или иной кооперации.

² BEROС (2019). Seminar “Industrial Symbiosis as a Regional Development Instrument: The Swedish Experience for Belarus”. Режим доступа: https://beroc.org/en/conference/green-economy/seminar_industrial_symbiosis_as_a_regional_development_instrument_the_swedish_experience_for_belarus/ (дата обращения: 20.12.2022).

2. «Раскрытие». Стадия, на которой информация о положительных эффектах определенного ПС становится известной субъектам внешней среды. Ученые связывают этот этап с распространением информации об успешных обменах ресурсами на региональном уровне [Baas, Voops, 2004]. Также на этой стадии возможно расширение целей и участников сформированного ПС.

3. «Институционализация». В дополнение к самоорганизующемуся характеру развития ПС дальнейшее расширение сети происходит под целенаправленным воздействием институциональной структуры.

Описанные выше подходы и стадии развития ПС стали основой для М.Р. Чертоу при формализации четырех моделей, согласно которым происходит формирование ПС на практике [Chertow, Ehrenfeld, 2012].

1. «Формирование и рекрутинг». Эта модель, которая основана на плановом подходе, определяется М.Р. Чертоу как базовая с точки зрения развития ПС. В рамках модели подразумевается наличие компании-лидера развития кооперации в лице определенной коммерческой или некоммерческой структуры. Лидер:

- определяет ограниченную территорию, на которой развивается кооперация;
- планирует цепочки взаимодействия предприятий;
- формирует список возможных участников и ведет с ними переговоры;
- напрямую воздействует на действующих субъектов кооперации.

Как правило, в данной модели лидер является «якорным» игроком, который участвует в большинстве сформированных кооперационных цепочек. Модель использовалась и используется при организации большинства классических индустриальных парков [Бурцева, Савельев, 2017]. В данной модели

Таблица 1

Примеры промышленного симбиоза в Европе, Америке и Азии
Table 1. Examples of industrial symbiosis in Europe, America and Asia

Европа	Америка	Азия
<ul style="list-style-type: none"> • Великобритания: ПС в регионе Хамбер; ПС в регионе Уэст-Мидлендс; • Швеция: эко-промышленный парк Händelö; ПС в Стенунгсунде; ПС в Линчепинге; ПС в Хельсингборге; • Финляндия: промышленный эко-центр Harjavalta; Sodankylä; • Дания: Калуннборг; • Бельгия: промышленный парк Kaiserbaracke; • Нидерланды: ПС Rotterdam Harbor; • Германия: промышленный парк Knapsack; • Франция: промышленный парк Deux Synthe 	<ul style="list-style-type: none"> • США: продовольственный центр Intervale, Кейстоунский промышленный портовый комплекс; • Пуэрто Рико: Guayama Industrial; • Бразилия: Norte Fluminense, эко-промышленный парк Natura; • Мексика: Альтамира-Тампико 	<ul style="list-style-type: none"> • Южная Корея: эко-промышленный парк Ulsan; • Австралия: промышленная зона Kwinana; • Китай: национальный эко-промышленный демонстрационный парк Lubei; промышленный парк Suzhou; • Индия: промышленная зона Nanjangud; промышленный парк Vatva; • Япония: эко-город Kawasaki

ПС – промышленный симбиоз

Составлено автором по материалам источников² [Mirata, Pearce, 2006] / Compiled by the author on the materials of the sources² [Mirata, Pearce, 2006]

компания-лидер целенаправленно не формирует промышленные симбиотические цепочки. Такие обмены могут формироваться в индустриальных парках случайным образом.

2. «Плановая модель ПС – Эко-индустриальный парк» является развитием предыдущей модели. Здесь также подразумевается наличие компании-лидера при организации кооперации. Однако лидер ведет целенаправленную деятельность по организации обмена ресурсами между предприятиями исключительно на принципах ПС. Основные функции в рамках данной деятельности:

- определение заинтересованных компаний (как правило, из различных отраслей);
- расположение компаний на определенной ограниченной территории;
- участие в переговорах по организации обмена ресурсами (приоритет – продуктами вторичной переработки);
- содействие проведению тестовых обменов.

Особенностью модели является акцент на техническом аспекте симбиоза: необходимость в поиске предприятий, имеющих возможность последовательно использовать продукты вторичной переработки других компаний в собственном производственном процессе.

3. «Самоорганизующаяся (спонтанная или хаотичная) модель формирования ПС». В этой модели отсутствует какая-либо компания-лидер, которая оказывает влияние на организацию обменов ресурсами. Промышленная экосистема возникает случайным образом в результате стремления определенных компаний использовать отходы других предприятий в целях снижения затрат, увеличения доходов или расширения собственного бизнеса. Частные инициативы по организации ПС подвергаются испытанию рынком, и, если обмены ресурсами оказываются успешными, вероятно появление новых цепочек при постоянной взаимной заинтересованности. Данная модель не трансформируется автоматически в институционально признанный симбиоз; альтернативно ПС может существовать в качестве обмена между двумя участниками – это зависит от ситуации и поведения отдельных агентов.

4. «Модель реорганизации индустриального парка в эко-индустриальный». Данная модель также основана на плановом подходе формирования ПС. Основная идея – преобразовать существующие индустриальные парки в эко-индустриальные. Среди мотивов развития ПС могут быть стремление предприятий (как правило, компании-лидера) обновить устаревшую инфраструктуру, снизить общие затраты участников парка за счет расширения сотрудничества

между ними, определить новые возможности для бизнеса на основе имеющихся и потенциально новых потоков и прочее.

В большинстве приведенных выше моделей (кроме «Самоорганизующейся модели формирования ПС») присутствует организация-лидер, обладающая лидерскими полномочиями для построения и развития симбиотических кооперационных связей. В то же время ранее не было исследовано влияние формы организации-лидера на процессы формирования ПС. Автор настоящей статьи предполагает, что архитектура, общее количество участников и кооперационных цепочек, а также достигаемые эффекты того или иного ПС зависят от того, кто и как выполняет лидерские функции. Например, в качестве организации-лидера могут выступать как коммерческие, так и некоммерческие (в том числе государственные или негосударственные) организации, у которых изначальные цели, имеющиеся ресурсы, применяемые методы / подходы к формированию ПС могут существенно различаться. Приведенные выше модели не позволяют подтвердить или опровергнуть выдвигаемые гипотезы. В настоящей статье предложен авторский подход к моделям формирования ПС и их классификации, которые призваны дать возможность определить наличие предполагаемых различий.

Методы исследования / Research methods

Исследование моделей формирования ПС проводилось на основании анализа практических примеров международных и российских симбиозов. Фактографические данные о деятельности отобранных для анализа симбиозов были структурированы и проанализированы автором, что позволило выявить пять моделей формирования ПС. Результаты были обобщены и представлены в виде визуальных схем.

Во всех представленных моделях субъектами ПС являются две группы организаций: коммерческие и некоммерческие. При этом компания-лидер некоторого симбиоза может как самостоятельно участвовать в потоках обмена ресурсами, так и влиять на процессы организации симбиотических цепочек без своего непосредственного участия в них. При проведении анализа автор целенаправленно не использует разделение компаний на государственные, частные и те, которые были сформированы в рамках государственно-частного партнерства, чтобы избежать усложнений и выявить принципиальные отличия противоположных теоретических моделей, сформированных с учетом практического опыта [Закинчак и др., 2011].

Модели формирования промышленного симбиоза / Models of industrial symbiosis formation

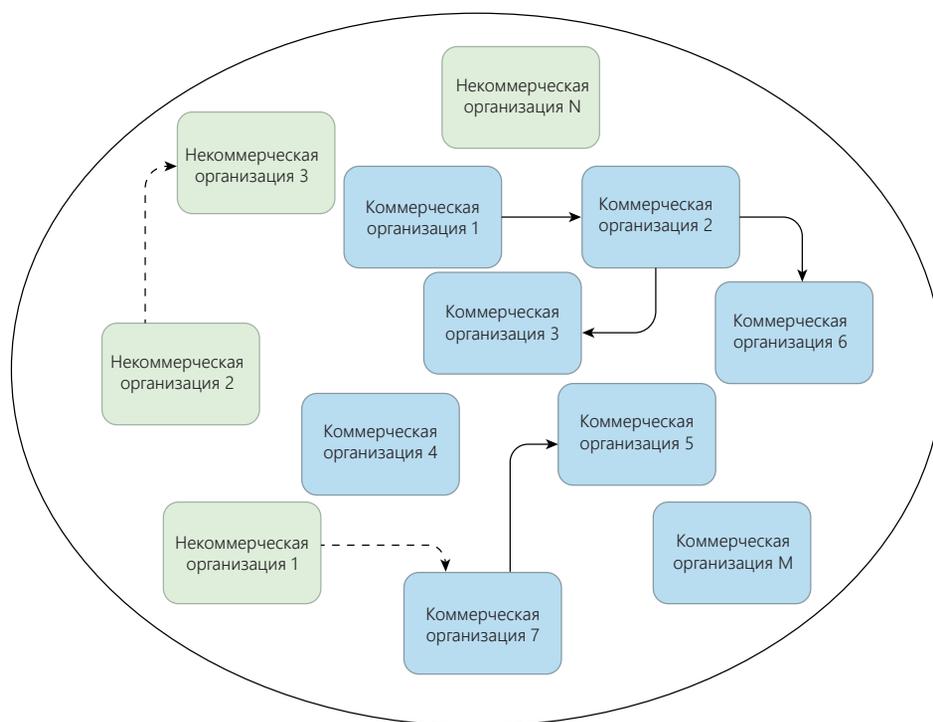
1. Самоорганизующаяся (хаотичная, спонтанная) модель формирования промышленного симбиоза

Согласно данной модели, ПС формируется и развивается хаотично, спонтанно. В этом процессе отсутствует какой-либо лидер, который оказывает влияние на выстраивание кооперации. Симбиотические цепочки создаются при условии наличия взаимного интереса двух независимых организаций. Мотивами такой кооперации является стремление достичь, прежде всего, «осязаемого» экономического эффекта в рыночных условиях: снизить издержки и/или риски их появления, увеличить прибыль, диверсифицировать бизнес, сформировать благоприятный бренд предприятия и/или другое. Зачастую мотив участия в ПС может носить локальный характер, с которым организация сталкивается в определенный момент времени.

На рисунке 1 в схематичном виде представлена самоорганизующаяся модель формирования ПС. Внутри круга, который имитирует случайное бизнес-сообщество на определенной ограниченной территории, представлены некие коммерческие и некоммерческие организации. Стрелки обозначают сформировавшиеся (сплошные линии) или

формирующиеся (пунктирные линии) потоки обмена ресурсами между ними. Можно заметить, что одна и та же организация (коммерческая организация № 2) может как принимать со стороны других предприятий, так и отдавать другим предприятиям продукты вторичной обработки или другие ресурсы. При этом потоков «вход»/ «выход» может быть более двух, но в то же время симбиоз не организован институционально.

Примером реализации такой модели является ПС в Калуннборге (Дания) на первоначальной стадии своего развития (1972–1992 гг.) [Yu et al., 2014]. В этот период симбиоз развивался хаотично и не носил институционального характера (не было организации, которая целенаправленно занималась развитием симбиоза). В 1959 г. была запущена электростанция Ørsted (ранее Asnæs). В начале деятельности предприятие столкнулось с низкой эффективностью выработки электроэнергии – до 60 % получаемого тепла выбрасывалось в атмосферу, что требовало поиска решений для повышения операционной эффективности. В свою очередь, нефтеперерабатывающий завод (далее – НПЗ) компании Equinor (ранее Statoil) выбрасывал существенные объемы горючих газов. В результате в рамках совместной научно-исследовательской работы электростанции и НПЗ в 1992 г. была открыта уста-



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 1. Самоорганизующаяся (хаотичная) модель формирования промышленного симбиоза
Fig. 1. Self-organizing (chaotic) model of industrial symbiosis formation

новка по очистке газов от серы, после чего стала возможной передача части тепла Equinor в направлении Ørsted. Данное взаимодействие позволило электростанции снизить объем потребляемого угля для генерации электроэнергии.

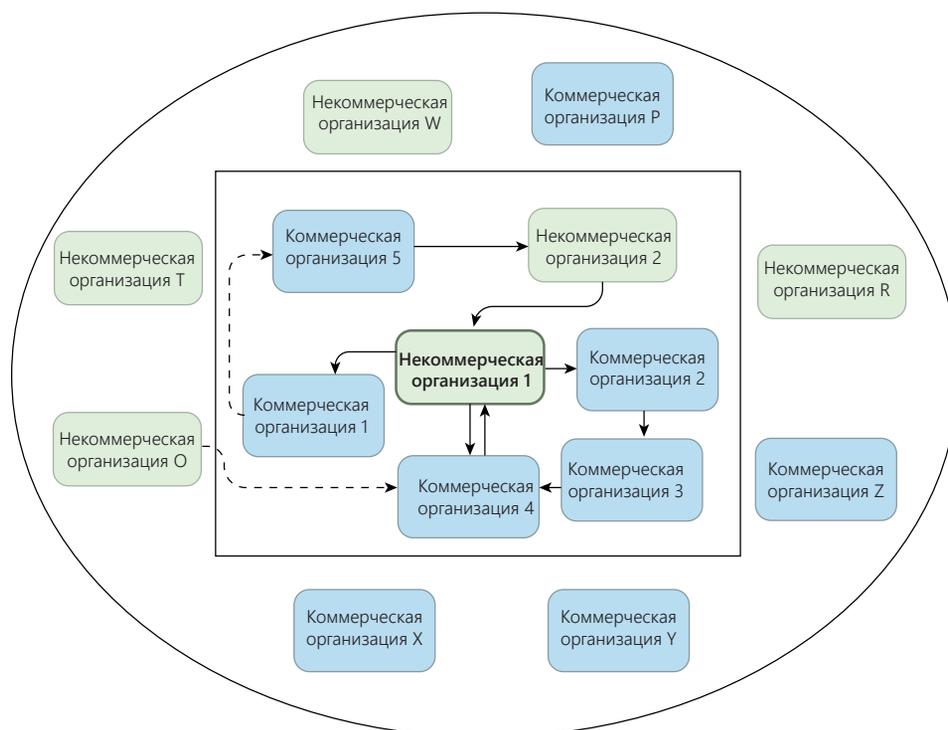
2. *Модель формирования промышленного симбиоза под руководством некоммерческой организации, участвующей в обмене продуктов вторичной переработки*

Данная модель основана на плановом подходе развития ПС. В качестве компании-лидера выступает некоммерческая организация, которая непосредственно участвует в обменах ресурсами вторичной переработки. Лидер активно привлекается к созданию и других цепочек, занимаясь поиском новых участников, проводя переговоры с ними. Данная компания организует мероприятия, на которых продвигается идея ПС. Также у этой организации в большинстве случаев имеется выделенный бюджет для развития симбиотических цепочек. Источник финансирования может быть различным: собственные средства, бюджетные средства, взносы, гранты и другое.

На рисунке 2 представлена модель в схематичном виде. В прямоугольнике обозначен промышленный симбиоз, который был институализирован в том числе через наделение лидерских полномочий одной из некоммерческих организаций (под номером 1).

Также пунктирными линиями указаны симбиотические цепочки, которые находятся на стадии тестирования (в том числе между коммерческой организацией 4, которая участвует в ПС, и некоммерческой организацией О, которая не участвует).

Эко-город Кавасаки в Японии является одним из примеров развития ПС по данной модели. В 1997 г. Министерством окружающей среды Японии и Министерством экономики, торговли и промышленности Японии была запущена национальная программа EcoTown Program [Van Berkel et al., 2009]. Согласно данной инициативе, на территории страны развивается 26 проектов эко-городов, в число которых входит Кавасаки. На реализацию проекта в городе государством было выделено 25 млрд японских иен, которые были направлены на создание пяти предприятий, занимающихся переработкой пластиковых отходов, макулатуры, полиэтиленрефталата (ПЭТ), производством пластмасс для изготовления сырья для аммиака и изготовлением настенных панелей из пластика. Среди других объектов, которые не были субсидированы японским правительством, но действуют на территории эко-города, есть предприятие, перерабатывающее бытовую технику для производства металлолома, и цементный завод для повторного использования



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 2. Модель формирования промышленного симбиоза под руководством некоммерческой организации, участвующей в обмене продуктов вторичной переработки

Fig. 2. Model of the industrial symbiosis formation under the leadership of non-commercial organization participating in resources exchanges

доменного шлака сталелитейной компании. Действующие обмены ресурсами в г. Кавасаки [Dong et al., 2013]:

- металл, централизованно собираемый муниципалитетом, перерабатывается на сталелитейных предприятиях JFE Steelworks и NAS Stainless Steel Mill;
- пластиковый мусор, который также собирается силами муниципалитета, используется Showa Denko при производстве аммиака;
- иловый осадок, пластиковый мусор города, грунт строительных площадок и доменный шлак JFE Steelworks компания DC Cement использует в производстве цемента;
- избыточное тепло DC Cement передается локальному целлюлозно-бумажному заводу (в среднем 50 млн Квт в год).

3. *Модель формирования промышленного симбиоза под лидерством коммерческой организации, участвующей в обмене продуктов вторичной переработки*

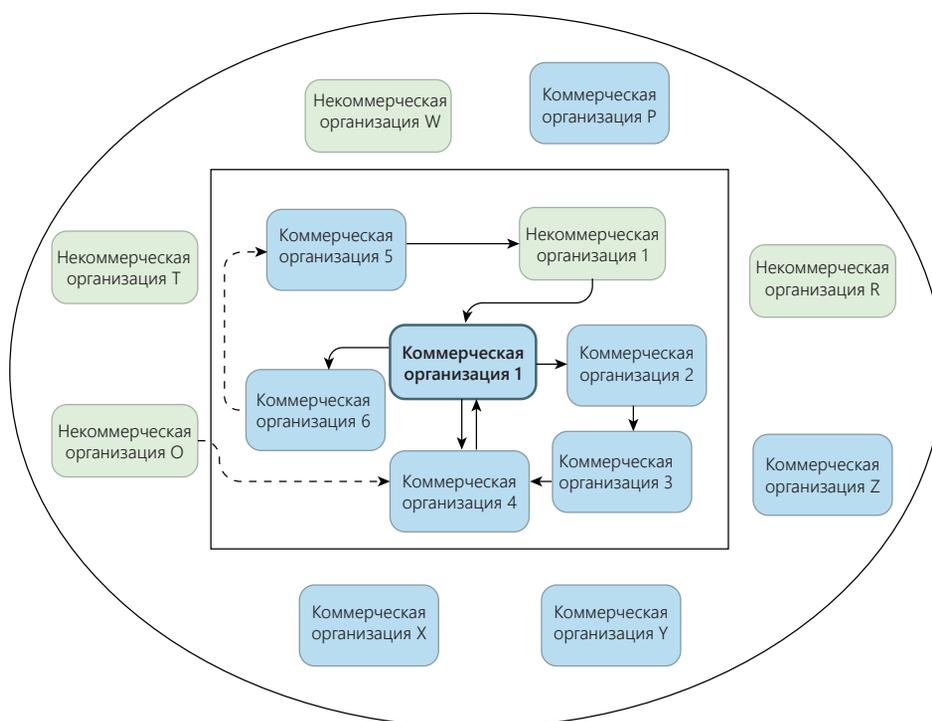
Данная модель также основана на плановом подходе развития ПС. Коммерческая организация является компанией-лидером, она участвует в симбиотических обменах. Лидер не всегда активен в создании цепочек, в которых он не является участником. Однако есть примеры, когда такая организация видит в развитии сторонних компаний и создании внешних для себя обменов ресурсами возможности

для расширения своего бизнеса и стратегического развития. В таких случаях лидер выделяет определенный бюджет для оказания содействия развитию ПС и рассматривает альтернативы для инвестирования в проекты, связанные с ПС. Источниками финансирования также могут быть как бюджетные, так и внебюджетные средства.

На рисунке 3 представлена модель в схематичном виде. В прямоугольнике показан институализированный ПС под лидерством коммерческой организации (под номером 1).

В Новосибирске представлен ПС, развивавшийся по данной модели. В 2006 г. локальный производитель ядра кедрового ореха и кедрового масла начал использовать собственные производственные отходы (скорлупа ореха) в качестве топлива [Petříková et al., 2016]. Для этого была построена котельная, работающая на сыпучих материалах (опилки, лузга подсолнечника, ореховая скорлупа и т.п.). Получаемое тепло использовалось для сушки ореха и отопления помещений. В дальнейшем компания организовала сбыт собственной ореховой скорлупы в качестве ресурса:

- косметической компании для изготовления скраба;
- производителю специальных добавок в буровые растворы для нефтяных компаний;
- ландшафтными дизайнерами и садоводами для мульчирования почвы.



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 3. Модель формирования промышленного симбиоза под лидерством коммерческой организации, участвующей в обмене продуктов вторичной переработки

Fig. 3. Model of the industrial symbiosis formation under the leadership of commercial organization participating in resources exchanges

[Valentine, 2016]. До 1996 г. симбиотические цепочки в Калуннборге развивались хаотично. То есть устойчивые обмены продуктами вторичной переработки формировались по инициативе самих предприятий:

- зола, получаемая от сжигания угля на электростанции, передается цементному заводу;
- серу после сероочистки на НПЗ отправляют на производство серной кислоты и другое.

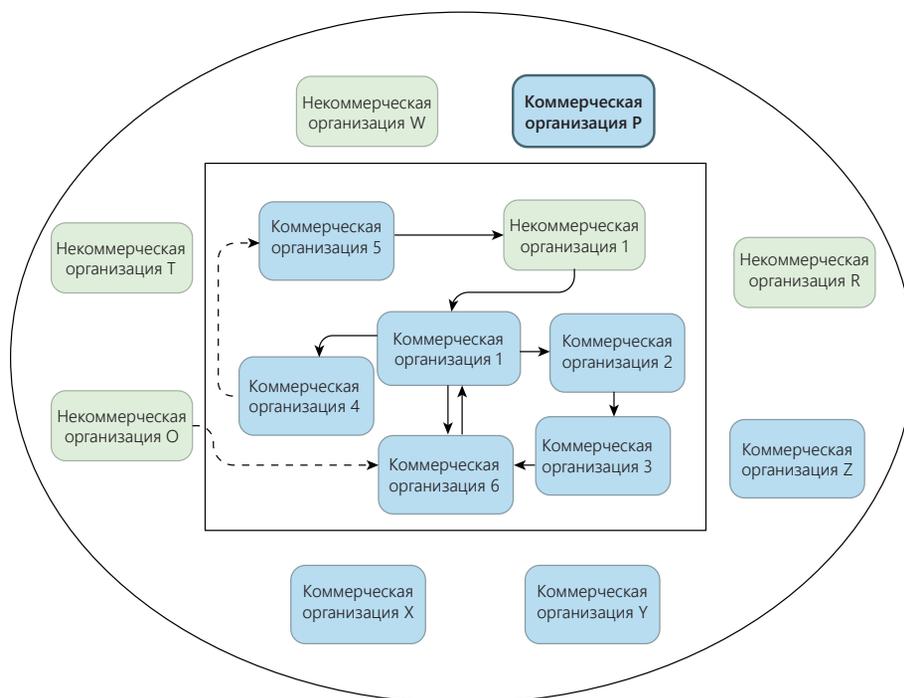
В этот же год появляется центр Kalundborg Symbiosis, организованный компаниями, участвующими в симбиотических цепочках. Стратегическими целями данной организации стали:

- укрепление партнерства, в том числе за счет постоянного контакта с действующими участниками, привлечения университетов к решению бизнес-задач, обмена опытом с представителями других стран, которые также занимаются развитием ПС в своем регионе;
- нацеленность на охват всех ресурсов компаний-партнеров: все водные, энергетические и материальные потоки партнеров являются частью анализа центра и симбиоза;
- продвижение идеи промышленного симбиоза: накопление знаний, проведение конференций и практических семинаров как на локальном/региональном, так и международном уровнях.

5. Модель формирования промышленного симбиоза под лидерством коммерческой организации, не участвующей в обмене продуктами вторичной переработки

Данная модель также основана на плановом подходе к развитию ПС. В отличие от предыдущей модели, лидером симбиоза является коммерческая организация, которая напрямую не участвует в обменах ресурсами. Как правило, это дополнительная деятельность для коммерческой структуры. Среди причин для коммерческой организации выполнять функции драйвера развития ПС – выявление новых направлений бизнеса (диверсификация доходов); создание инновационных продуктов; поиск партнеров, развитие собственного бренда для улучшения взаимодействия с текущими бизнес-партнерами, клиентами и т.д. Источниками финансирования для выполнения функций лидера ПС могут являться маркетинговый бюджет предприятия, целевой грант или субсидия, а также поступления денежных средств за оказание услуг по управлению симбиозом. На рисунке 5 в схематичном виде представлена описываемая модель.

ПС, развиваемый компанией Tugeman Group в Северо-Западном федеральном Округе Российской Федерации, на первых этапах своего участия в международном проекте «Балтийский Промышленный



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 5. Модель формирования промышленного симбиоза под лидерством коммерческой организации, не участвующей в обмене продуктами вторичной переработки

Fig. 4. Model of the industrial symbiosis formation under the leadership of commercial organization not participating in resources exchanges

Симбиоз» программы «Интеррег. Регион Балтийского моря», может являться одним из примеров практической реализации данной модели³.

Компания была участником проекта со второй половины 2019 г. по 2021 г. Проект инициировался для продвижения идеи ПС в странах региона Балтийского моря, в том числе через установление деловых контактов и формирование кооперации на принципах ПС. В проекте принимали участие тринадцать организаций из шести стран: Дания, Норвегия, Финляндия, Швеция, Польша, Россия. Среди участников были Symbiosis Center Denmark (Калуннборг, Дания), Технопарк Digipolis (Кеми, Финляндия), Ассоциация предприятий целлюлозно-бумажной промышленности Paper Province (Карлстад, Швеция), университеты Линчепинга (Швеция) и Роскилле (Дания), а также Политехнический университет Гданьска (Польша). Tugeman Group – единственная коммерческая организация, принимавшая участие в проекте. Основными мотивами ее участия в качестве лидера ПС являются возможность диверсификации собственного бизнеса и укрепление отношений с текущими клиентами в долгосрочной перспективе⁴.

Во второй половине 2019 г. – первой половине 2020 г. Tugeman Group проводила поисковые исследования (глубинные интервью, скрининг/анкетирование, деловые встречи, создание Живой лаборатории – площадки для проведения тестов потенциальных цепочек, экспериментов и эмпирических исследований). Компания занималась выявлением предприятий, заинтересованных в обменах продуктами вторичной переработки, а также оказывала организационное содействие проведению практических тестов. В тот период Tugeman Group не планировала напрямую участвовать в симбиотических цепочках. Всего было организовано 20 тестов, в том числе:

- кофейный жмых кофеен Санкт-Петербурга для выращивания грибов и производства топливных брикетов;
- отсев щебня горнодобывающего предприятия в Карелии в качестве замены песка в производстве уличной мебели;
- пищевые отходы пивоварен, кофеен и завода по производству готовой еды в производстве комбикормов;

³ Tugeman Group. Балтийский промышленный симбиоз. Режим доступа: <https://tugeman.ru/bis> (дата обращения: 20.12.2022).

⁴ Lasthein M.K., Lingås D.B., Johansen L.M. (2021). Guide for Industrial Symbiosis facilitators. Режим доступа: http://www.symbiosis.dk/wp-content/uploads/2021/03/Guide-for-IS-facilitators_online2.pdf (дата обращения: 20.12.2022).

• пластик биомедицинской компании и завода по производству молочной продукции в производстве уличной мебели и другое.

Некоторые тестовые цепочки оказались успешными с точки зрения технологической реализуемости (например, отсев щебня в производстве уличной мебели, пищевые отходы пивоварен в производстве комбикормов). В дальнейшем Tugeman Group принимала участие в тестах как один из участников:

- отработанный текстиль, использовавшийся ранее компанией для хранения товарной продукции, передан переработчику для изготовления товаров для дома (например, подушки, матрасы, одеяла и другое);
- собранный пластик отправлен изготовителю для производства интерьерных панелей;
- кофейный жмых использован для выращивания грибов в организованной силами компании теплице.

В дополнение к формируемым обменам ресурсами между существующими предприятиями Tugeman Group содействует запуску нескольких новых бизнесов на принципах ПС:

- органическая ферма по производству вешенок;
- многоразовая посуда из кофейного жмыха;
- сервис по вывозу отдельных отходов из магазинов Санкт-Петербурга.

Подводя итог, в рамках самоорганизующейся модели рассматриваемые процессы характеризуются хаотичностью. При развитии ПС под руководством коммерческой или некоммерческой организации, которые непосредственно участвуют или не участвуют в ПС, можно наблюдать нацеленность на структурированность и контролируемость процессов. В то же время исследование демонстрирует наличие существенных различий в приоритетах и подходах, которые используют коммерческие и некоммерческие организации при формировании ПС. Также практические примеры раскрывают возможные различия в имеющихся ресурсах между двумя типами организаций и достигаемыми экономическими и экологическими эффектами.

Заключение / Conclusion

В статье представлены результаты исследования моделей формирования ПС на основе российского и зарубежного опыта. Автором настоящей статьи были сформулированы пять моделей, применяемых на практике. Исследование показало, что при плановом подходе развития ПС всегда имеется некоторый лидер, который наделен соответствующими полномочиями. Примечательно, что данную функцию может выполнять как некоммерческая (в случае с эко-городом Кавасаки в Японии – это государственная организация, а, например, в датском

Калуннборге с началом второго этапа развития ПС — частная), так и коммерческая организации.

Разработанные модели демонстрируют различия в приоритетах и подходах, имеющихся ресурсах и достигаемых эффектах при развитии ПС в зависимости от формы организации-лидера. Выявленные особенности могут стать основой для дальнейших

исследований. В частности, это может оказаться полезным для определения наиболее эффективных моделей развития в ПС в определенных условиях. Представленные в статье результаты могут быть использованы профильными специалистами при планировании и развитии промышленного симбиоза.

Список литературы

Бобылев С.Н. (2017). Устойчивое развитие: парадигма для будущего // *Мировая экономика и международные отношения*. Т. 61, № 3. С. 107–113. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-3-107-113>

Богачева О.В., Смородинов О.В. (2017). Проблемы «зеленого» финансирования в странах G20 // *Мировая экономика и международные отношения*. Т. 61, № 10. С. 16–24. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-10-16-24>

Бурцева Т.А., Савельев А.А. (2017). Результативность создания индустриальных парков в регионах России // *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. № 1 (49). Номер статьи: 4922. Режим доступа: <https://eee-region.ru/article/4922/> (дата обращения: 20.12.2022).

Валько Д.В. (2018). Циркулярная экономика: теоретическая модель и эффекты реализации // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. Т. 14, № 8 (365). С. 1415–1429. <https://doi.org/10.24891/ni.14.8.1415>

Закинчак Г.Н., Закинчак А.И., Золотов И.А. (2011). Методы концептуального анализа в исследовании и проектировании социально-экономических систем // *Экономика образования*. № 5. С. 64–67.

Липина С.А., Агапова Е.В., Липина А.В. (2016). Зеленая экономика. Глобальное развитие. М.: Проспект. 171 с.

Пахомова Н.В., Рихтер К.К., Ветрова М.А. (2017). Переход к циркулярной экономике и замкнутым цепям поставок как фактор устойчивого развития // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Экономика. Т. 33, № 2. С. 244–268. <https://doi.org/10.21638/10.21638/11701/spbu05.2017.203>

Уткина Е.Э. (2020). Анализ и классификация способов оценки промышленно-симбиотических взаимодействий // *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*. Т. 17, № 5. С. 26–41. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-5-26-41>

Baas L.W., Boons F.A. (2004). An industrial ecology project in practice: exploring the boundaries of decision-making levels in regional industrial systems // *Journal of cleaner production*. V. 12, no. 8-10. Pp. 1073–1085. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.02.005>

Braungart M., McDonough W. (2002). *Cradle to cradle: Remaking the Way We Make Things*. Albany: North Point Press. 208 p.

References

Baas L.W., Boons F.A. (2004), “An industrial ecology project in practice: exploring the boundaries of decision-making levels in regional industrial systems”, *Journal of cleaner production*, vol. 12, no. 8-10, pp. 1073–1085, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.02.005>

Bobylev S.N. (2017), “Sustainable development: paradigm for the future”, *World Economy and International Relations (MEMO Journal)*, vol. 61, no. 3, pp. 107–113, <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-3-107-113>, (in Russian).

Bogacheva O.V., Smorodinov O.V. (2017), “Challenges to green finance in G20 countries”, *World Economy and International Relations (MEMO Journal)*, vol. 61, no. 10, pp. 16–24, <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-10-16-24>, (in Russian).

Braungart M., McDonough W. (2002), *Cradle to cradle: Remaking the Way We Make Things*. North Point Press, Albany, USA.

Burceva T.A., Savelev A.A. (2017), “Effectiveness of creation of industrial parks in the regions of Russia”, *Regional economy and management: electronic scientific journal*, no. 1 (49). Art. num. 4922. Available at: <https://eee-region.ru/article/4922/> (accessed 20.12.2022), (in Russian).

Chertow M.R. (2007), “‘Uncovering’ industrial symbiosis”, *Journal of Industrial Ecology*, vol. 11, no. 1, pp. 11–30, <https://doi.org/10.1162/jiec.2007.1110>

Chertow, M., Ehrenfeld, J. (2012), “Organizing self-organizing systems”, *Journal of Industrial Ecology*, vol. 16, no. 1, pp. 13–27, <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2011.00450.x>

Chertow M., Park J. (2016), Scholarship and practice in industrial symbiosis: 1989–2014. In: Clift R., Druckman A. (eds.) *Taking stock of industrial ecology*, Springer, Cham, pp. 87–116, http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-20571-7_5

Dong L., Zhang H., Fujita T., Ohnishi S., Li H., Fujii M., Dong H. (2013), “Environmental and economic gains of industrial symbiosis for Chinese iron/steel industry: Kawasaki’s experience and practice in Liuzhou and Jinan”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 59, no. 11, pp. 226–238, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.048>

Jacobsen N.B. (2006), “Industrial symbiosis in Kalundborg, Denmark: a quantitative assessment of economic and environmental aspects”, *Journal of industrial ecology*, vol. 10, no. 1-2, pp. 239–255, <https://doi.org/10.1162/108819806775545411>

Lipina S.A., Agapova E.V., Lipina A.V. (2016), *Green economy. global development [Zelenaia ekonomika. Globalnoe razvitiye]*, Prospekt, Moscow, Russia (in Russian).

- Chertow M.R. (2007). “Uncovering” industrial symbiosis // *Journal of Industrial Ecology*. V. 11, no. 1. Pp. 11–30. <https://doi.org/10.1162/jiec.2007.1110>
- Chertow, M., Ehrenfeld, J. (2012). Organizing Self-Organizing Systems // *Journal of Industrial Ecology*. V. 16, no. 1. Pp. 13–27. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2011.00450.x>
- Chertow M., Park J. (2016). Scholarship and practice in industrial symbiosis: 1989–2014 // *Taking stock of industrial ecology / Clift R., Druckman A. (eds.). Springer, Cham*. Pp. 87–116. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-20571-7_5
- Dong L., Zhang H., Fujita T., Ohnishi S., Li H., Fujii M., Dong H. (2013). Environmental and economic gains of industrial symbiosis for Chinese iron/steel industry: Kawasaki’s experience and practice in Liuzhou and Jinan // *Journal of Cleaner Production*. V. 59, no. 11. Pp. 226–238. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.048>
- Jacobsen N.B. (2006). Industrial symbiosis in Kalundborg, Denmark: a quantitative assessment of economic and environmental aspects // *Journal of industrial ecology*. V. 10, no. 1–2. Pp. 239–255. <https://doi.org/10.1162/108819806775545411>
- Lombardi R., Lyons D., Shi H., Agarwal A. (2012). Industrial symbiosis: testing the boundaries and advancing knowledge // *Journal of Industrial Ecology*. V. 16, no. 1. Pp. 1–18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1530-9290.2012.00455.x>
- Mirata M., Pearce R. (2006). Industrial symbiosis in the UK // *Industrial ecology and spaces of innovation*. № January. Pp. 77–105.
- Petríková K., Borseková K., Blam I. (2016). Industrial symbiosis in European policy: overview of recent progress // *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*. V. 2, no. 8. <http://dx.doi.org/10.18778/0208-6018.320.07>
- Schwarz E.J., Steininger K.W. (1997). Implementing nature’s lesson: the industrial recycling network enhancing regional development // *Journal of cleaner production*. V. 5, no. 1–2. Pp. 47–56.
- Valentine S.V. (2016). Kalundborg Symbiosis: Fostering progressive innovation in environmental networks // *Journal of Cleaner Production*. V. 118. Pp. 65–77. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.061>
- Van Berkel R., Fujita T., Hashimoto S., Geng Y. (2009). Industrial and urban symbiosis in Japan: Analysis of the Eco-Town program 1997–2006 // *Journal of Environmental Management*. V. 90, no. 3. Pp. 1544–1556. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2008.11.010>
- Yu C., Davis C., Dijkema, G.P.J. (2014). Understanding the Evolution of Industrial Symbiosis Research // *Journal of Industrial Ecology*. V. 18, no. 2. Pp. 280–293.
- Lombardi R., Lyons D., Shi H., Agarwal A. (2012). “Industrial symbiosis: testing the boundaries and advancing knowledge”, *Journal of Industrial Ecology*, vol. 16, no. 1, pp. 1–18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1530-9290.2012.00455.x>
- Mirata M., Pearce R. (2006). “Industrial symbiosis in the UK”, *Industrial ecology and spaces of innovation*, no. January, pp. 77–105.
- Pakhomova N.V., Richter K.K., Vetrova M.A. (2017). “Transition to circular economy and closedloop supply chains as driver of sustainable development”, *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, vol. 33, no. 2, pp. 244–268, <https://doi.org/10.21638/10.21638/11701/spbu05.2017.203>, (in Russian).
- Petríková K., Borseková K., Blam I. (2016). “Industrial symbiosis in European policy: overview of recent progress”, *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, vol. 2, no. 8, <http://dx.doi.org/10.18778/0208-6018.320.07>
- Schwarz E.J., Steininger K.W. (1997). “Implementing nature’s lesson: the industrial recycling network enhancing regional development”, *Journal of cleaner production*, vol. 5, no. 1–2, pp. 47–56.
- Utkina E.E. (2020). “Analyzing and classifying ways of assessing industrial-symbiotic interactions”, *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, vol. 17, no. 5, pp. 26–41, <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-5-26-41>, (in Russian).
- Valentine S.V. (2016). “Kalundborg Symbiosis: Fostering progressive innovation in environmental networks”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 118, pp. 65–77, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.061>
- Valko D.V. (2018). “Circular economy: A theoretical model and implementation effects”, *National Interests: Priorities and Security*, vol. 14, no. 8 (365), pp. 1415–1429, <https://doi.org/10.24891/ni.14.8.1415>, (in Russian).
- Van Berkel R., Fujita T., Hashimoto S., Geng Y. (2009). “Industrial and urban symbiosis in Japan: Analysis of the Eco-Town program 1997–2006”, *Journal of Environmental Management*, vol. 90, no. 3, pp. 1544–1556, <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2008.11.010>
- Yu C., Davis C., Dijkema, G.P.J. (2014). “Understanding the Evolution of Industrial Symbiosis Research”, *Journal of Industrial Ecology*, vol. 18, no. 2, pp. 280–293.
- Zakinchak G.N., Zakinchak A.I., Zolotov I.A. (2011). “Methods of conceptual analysis in the study and design of socio-economic systems”, *Economics of education*, no. 5, pp. 64–67, (in Russian).

Роль анализа процесса разработки управленческих решений и структурирования инвестиционных проектов в обеспечении устойчивости компаний различного типа

Борисюк Дмитрий Александрович¹

Старший управляющий кредитный менеджер

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5855-1014>, e-mail: borisyuk@outlook.com

Астафьева Ольга Евгеньевна²

Канд. экон. наук, доц., зав. каф. экономики и управления в строительстве

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3957-790X>, e-mail: oe_astafyeva@guu.ru

¹ПАО «Промсвязьбанк», 109052, ул. Смирновская, 10с22, г. Москва, Россия

²Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

Аннотация

В рамках мероприятий, направленных на перезапуск инвестиционного цикла в новой экономической реальности, Правительством Российской Федерации принят и готовится к внедрению ряд мер, призванных упростить реализацию инвестиционных проектов и тем самым создать предпосылки для поддержания интереса к инвестированию в реальный сектор экономики. Благодаря сложившейся к текущему моменту в России модели финансового обеспечения инвестиционных проектов, инвестору доступен разнообразный и необходимый инструментарий при выборе способов осуществления инвестиций для принятия управленческих решений по реализации проектов, направленных на обеспечение устойчивости компаний различного типа. Естественным образом в рамках этого процесса возникает вопрос рационального определения параметров финансового обеспечения инвестиционного проекта, учитывающего все аспекты его реализации, начиная от выбора источников финансирования и заканчивая порядком возврата привлеченного капитала, а также вопрос структурирования проектов при оценке их соответствия критериям ESG (англ. Environmental, Social, Governance – экологические, социальные и корпоративные). Целью настоящей работы является исследование важности структурирования инвестиционного проекта в обеспечении устойчивости компаний, проработка всех аспектов реализации проекта как части процесса принятия управленческого решения, которая непосредственно влияет на возможность его реализации. Методологической и теоретической основой статьи явились общенаучные и частнонаучные подходы, посвященные вопросам структурирования проектов в рамках подготовки инвестиционных решений. Кроме того, в качестве академических баз данных использовались КиберЛенинка, eLibrary.Ru, Scopus, Web of Science и Google Scholar. Чтобы обеспечить точность обзора литературы, все публикации были независимо исследованы авторами. Проведен анализ порядка подготовки и процесса принятия инвестиционных решений, структурирования проектов. Предложена авторская логика интерпретации цели структурирования при принятии управленческих решений по финансированию проектов.

Ключевые слова: структурирование, финансовое обеспечение, строительство, управленческое решение, проект, инвестиции, проектное финансирование, управление проектами, устойчивое развитие, ESG

Цитирование: Борисюк Д.А., Астафьева О.Е. Роль анализа процесса разработки управленческих решений и структурирования инвестиционных проектов в обеспечении устойчивости компаний различного типа // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 64–72. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-64-72



Received: 18.01.2023

Revised: 20.02.2023

Accepted: 01.03.2023

The role of developing management decisions process and structuring investment projects analysis in ensuring the sustainability of various types of companies

Dmitry A. Borisjuk¹

Senior Managing Credit Manager

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5855-1014>, e-mail: borisyuk@outlook.com**Olga E. Astafyeva²**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Head of the Economics and Management in Construction Department

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3957-790X>, e-mail: oe_astafyeva@guu.ru¹PJSC Promsvyazbank, 10s22, Smirnovskaya ul., Moscow 109052, Russia²State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

Abstract

During the restart of the investment cycle in the new economic reality, the Government of the Russian Federation has adopted and is preparing to implement a number of measures designed to simplify the implementation of investment projects and thereby create prerequisites for maintaining interest in investing in the real sector of the economy. Thanks to the current model of financial support for investment projects in Russia, a diverse and necessary toolkit is available to the investor when choosing ways to make investments in order to make management decisions on the implementation of projects aimed at ensuring the sustainability of companies of various types. Naturally, within the framework of preparing management decisions for the implementation of investment projects, the question arises of rationally determining the parameters of financial support for an investment project, taking into account all aspects of its implementation, from the choice of sources of financing to the procedure for returning capital raised, as well as structuring projects when assessing their compliance with ESG (Environmental, Social, Governance) criteria. The purpose of this work is to study the importance of structuring an investment project in ensuring the sustainability of companies, to study all aspects of project implementation as part of the management decision-making process, which directly affects the possibility of its implementation. The methodological and theoretical basis of the article is general scientific and particular scientific approaches devoted to the issues of structuring projects in the framework of preparing investment decisions. In addition, CyberLeninka, eLibrary.Ru, Scopus, Web of Science, and Google Scholar were used as academic databases. To ensure the accuracy of the literature review process, all publications were independently reviewed by the authors. An analysis of the procedure for preparing and making investment decisions, structuring projects was made. The authors' logic of interpreting the goal of structuring in making managerial decisions on project financing is proposed.

Keywords: structuring, financial support, construction, management solution, project, investment, project financing, project management, sustainable development, ESG

For citation: Borisjuk D.A., Astafyeva O.E. (2023) The role of developing management decisions process and structuring investment projects analysis in ensuring the sustainability of various types of companies. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (1), pp. 64–72. DOI: [10.26425/2309-3633-2023-11-1-64-72](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-1-64-72)



Введение / Introduction

В последние годы Правительство Российской Федерации приняло и готовит к внедрению ряд мер, направленных на перезапуск инвестиционного цикла с учетом новой экономической реальности и разработку мероприятий по определению принципов устойчивого развития при организации проектного управления в различных отраслях экономики. В частности федеральным законом от 28 июня 2022 г. № 226-ФЗ¹ внесены изменения в один из важнейших для экономики новой реальности законодательных актов – федеральный закон от 1 апреля 2021 г. № 69-ФЗ (далее – ФЗ-69)², регламентирующий реализацию проектов с использованием соглашения о защите и поощрении капиталовложений (далее – СЗПК). Основные изменения коснулись следующих аспектов:

- инициатору проекта разрешено привлекать различные источники заемного финансирования и учитывать заемные средства в общем объеме капиталовложений, что упрощает доступ к финансированию для более широкого круга инвесторов;
- увеличено минимальное пороговое значение с 250 млн руб. до 750 млн руб. для проектов, реализуемых в рамках СЗПК, стороной по которым является Российская Федерация (далее – РФ), что позволяет сконцентрировать реализацию крупнейших проектов на федеральном уровне;
- в целях повышения прозрачности реализации проектов в рамках СЗПК выездные и камеральные налоговые проверки заменены на налоговый мониторинг посредством предоставления доступа к отчетности в онлайн-режиме, что снижает административное давление и риски;
- субъектам РФ предоставлено больше полномочий для принятия решений по реализации инвестиционных проектов, рассматривая их в контексте региональной экономики, что позволит соблюсти баланс интересов региона и федерации, поскольку проекты реализуются на территории конкретного субъекта РФ и региональные власти должны понимать, как инвестиционный проект повлияет на структуру доходов и расходов бюджета.

Одновременно с указанными изменениями в публичном информационном пространстве заявлено³ внедрение регионального инвестиционного стандарта (далее – РИС) в обновленной редакции, направленного на унификацию правил ведения инвестиционной деятельности во всех регионах РФ. После утверждения РИС регионы смогут рассчитывать на дотации, покрывающие части выпадающих доходов при предоставлении инвестиционного налогового вычета. РИС состоит из пяти элементов: декларация об инвестиционных намерениях, свод правил с алгоритмами подключения к инфраструктуре, карта региона с данными об инфраструктуре и мерах поддержки, региональное агентство инвестиционного развития и инвесткомитет при губернаторе.

Запланирована разработка регламентов работы «инвестиционной карты региона» в качестве единой системы сопровождения и поддержки региональных инвестиционных проектов, также являющейся новой инициативой, направленной на предоставление инвестору информации о распределении производственных площадок в регионе, наличии инфраструктуры (транспортно-логистической, инженерной и образовательной), работающих в регионе строительных компаниях, специальных налоговых режимах и административно-территориальном делении региона.

Кроме того, запущен совместный проект Министерства экономического развития Российской Федерации и корпорации «Росатом» – «Сквозной инвестиционный поток», направленный на сокращение сроков выдачи необходимой документации инвестору и ускорение подключения к инфраструктуре.

С учетом текущей ситуации у инвесторов возрос интерес для инвестиций не только внутри России, но и в рамках Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС). Принимая во внимание положительный опыт внедрения последних инициатив в России, Правительством Российской Федерации предложено создать схожий инструмент, охватывающий территорию ЕАЭС⁴.

Указанные новации призваны упростить, сделать более понятной реализацию инвестиционных проектов и тем самым создать предпосылки для под-

¹ Федеральный закон от 28.06.2022 № 226-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации“». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_420377/ (дата обращения: 10.01.2023).

² Федеральный закон от 01.04.2020 № 69-ФЗ «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349045/ (дата обращения: 10.01.2023).

³ *Правительство Российской Федерации* (Среда 2 февр. 2022). Андрей Белоусов: Внедрение нового инвестиционного стандарта станет входным билетом для получения дотации по ИНВ. Режим доступа: <http://government.ru/news/44465> (дата обращения: 10.01.2023).

⁴ *Галиева Д.* (Понедельник 1 авг. 2022). «Перезапуск инвестиционного цикла — задача, стоящая перед всем экономическим блоком» // Газета «Коммерсантъ» № 137/П. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5490802/> (дата обращения: 10.01.2023).

держания интереса к инвестированию в реальный сектор экономики.

Благодаря сложившейся к текущему моменту в России модели финансового обеспечения инвестиционных проектов инвестору доступен разнообразный и необходимый инструментарий при выборе способов осуществления инвестиций в целях принятия управленческих решений по реализации проектов [Борисюк, Астафьева, 2022].

Естественным образом в рамках подготовки управленческих решений по реализации инвестиционных проектов возникает вопрос рационального определения параметров финансового обеспечения инвестиционного проекта, учитывающего все аспекты его реализации, начиная от выбора источников финансирования и заканчивая порядком возврата привлеченного капитала.

Методы и материалы / Methods and materials

Методологической и теоретической основой статьи стали общенаучные и частнонаучные подходы, посвященные вопросам структурирования проектов в рамках подготовки инвестиционных решений. Кроме того, в качестве академических баз данных использовались КиберЛенинка, eLibrary.Ru, Scopus, Web of Science и Google Scholar. Чтобы обеспечить точность процесса обзора литературы, все публикации были независимо исследованы авторами.

В основу статьи положена методология системного подхода. К числу использованных методов можно отнести методы сравнительного анализа, метод экспертных оценок, нормативный и логический методы, ознакомление с нормативно-правовыми документами законодательства РФ, общественными инициативами в области поддержки, регулирования порядка и способов финансового обеспечения инвестиций и реализации проектов.

Проведен анализ порядка подготовки и процесса принятия инвестиционных решений, места и роли структурирования проектов в рамках такого процесса. На основании анализа и обобщения полученных результатов настоящего исследования обозначена важность задачи структурирования проектов в рамках процесса принятия управленческих решений по финансированию проектов.

Результаты исследования / Results

Согласно определению, данному в советском энциклопедическом словаре, структура (лат. structure – строение, расположение, порядок связи) – это определенная взаимосвязь, взаиморасположение составных

частей; строение, устройство чего-либо⁵. Понятие структуры получило широкое распространение в общественных науках в середине XX в. Так, В.И. Сви-дерский пишет: «Под понятием структуры мы будем понимать принцип, способ, закон связи элементов целого, систему отношений элементов в рамках данного целого» [Свидерский, 1962].

Применительно к целям настоящего исследования структурирование в широком понимании – это процесс придания чему-либо свойств структуры, или организация компонентов системы согласно заданным параметрам.

Чтобы перейти от определения структурирования в целом к структурированию кредитной сделки, необходимо остановиться на понятии кредитной сделки. Следует отметить, что в научных источниках и на законодательном уровне у этого понятия отсутствует единая трактовка, позволяющая ограничить такие сделки от сделок другого профиля гражданского оборота и выделить характерные особенности данного рода сделок [Муратова, Голышев, 2002].

В общем виде кредитная сделка – это правовая форма, обеспечивающая движение ссудного капитала [Шамраев, 2010]. В более широком понимании под кредитной сделкой рассматривают совокупность необходимых и возможных отношений между участниками кредитных отношений, закрепленных в одном или нескольких, объединенных общими признаками договорах и (или) соглашениях (заемщики, кредиторы, гаранты (поручители), контрагенты сторон, третьи лица, имеющие косвенное касательство к основным субъектам и т.д.), результатом которых должно стать удовлетворение потребностей и реализация соответствующих и связанных с данной сделкой целей указанных сторон [Ермаков, 2008].

Структурирование кредитной сделки – это формирование модели реализации такой сделки, учитывающей все аспекты ее осуществления, в том числе, но не исключительно: источники финансирования и участников сделки, правовое и документальное обеспечение сделки, параметры и условия предоставления и возврата средств, и позволяющей минимизировать кредитный риск. Структурирование предусматривает определение потребностей получателя кредита (инициатора проекта), подходов при осуществлении непрерывного мониторинга и способов своевременного реагирования на происходящие изменения. Следовательно, структура кредитной сделки должна предусматривать: условия кредитования, состав участников сделки – юридических

⁵ Большая Советская Энциклопедия: в 30 т. // Прохоров А.М. (гл. ред.). 3-е изд. М.: Советская энциклопедия. 1969–1978.

и физических лиц, специфику юридического оформления отношений участников сделки с кредитной организацией [Ульянов, 2012].

Необходимо отметить, что в академической литературе структурирование сделок в большей степени рассматривается как один из методов распределения, минимизации кредитного риска [Депутатова, 2008], что способствует обеспечению устойчивости субъектов экономики как участников сделки. При этом не уделяется внимание роли и месту исследуемого понятия в процессе принятия управленческих решений по финансированию проектов, а также взаимосвязи указанных дефиниций. Очевидно, что вопросы определения потребности и параметров привлечения внешнего финансирования являются частью процесса принятия инвестиционного решения, и они непосредственно влияют на возможность реализации проекта. В рамках настоящей работы, авторы исследуют данную проблематику и предлагают свою логику в интерпретации цели структурирования при принятии управленческих решений по финансированию проектов.

Структурирование сделок по финансированию инвестиционных проектов решает те же задачи, что и структурирование кредитных сделок в более общем понимании, при этом имеет ряд отличий. При определении структуры финансирования проекта, кредитный риск в первую очередь принимается на результаты реализации финансируемого инвестиционного проекта, а не инициатора его реализации, юридическое лицо. Следовательно, анализ инвестиционных решений всегда ориентирован на перспективу, речь идет о прибыльности будущих инвестиций, а не исследовании результатов прошлых периодов [Omogregie, 2016]. Это обстоятельство и обуславливает особую роль структурирования условий финансирования, отталкиваясь ото всех аспектов реализации инвестиционного проекта в рамках подготовки инвестиционного решения.

Важно обратить внимание на получивший распространение в деловых кругах термин «структурирование инвестиционных проектов» [Шенина, 2021]. В контексте настоящего исследования данное определение соответствует используемому – структурирование кредитных сделок по финансированию инвестиционных проектов.

Авторы не останавливаются на подробном описании всех особенностей и вариантов структурирования различных кредитных сделок и сделок по финансированию инвестиционных проектов так как данная тема достаточно исследована и подробно представлена в академических источниках и не является целью настоящей работы.

Инвестиционное решение – это результат взвешенной оценки всей информации об объекте инвестирования, о возможностях и рисках, которые он несет, а также как компромисс и единое решение всех участников инвестиционной деятельности [Попков, Семенов, 2001].

В общем виде процесс принятия инвестиционного решения в академических источниках представлен следующими этапами [Лисицкая, Резник, 2007]:

- 1) прогноз эффективности инвестиций и анализ рисков проекта;
- 2) оценка финансовой устойчивости инициатора проекта;
- 3) определение структуры капитала и потребности в привлечении внешних источников финансирования портфеля проектов;
- 4) ратционирование капитала и выбор оптимального решения.

Для полноты описания исследуемого вопроса необходимо обратиться к внешнему опыту. В зарубежных источниках встречается следующая трактовка термина «инвестиционное решение» – это традиционная задача, которая сводится к принятию решения с несколькими неизвестными, поскольку она имеет много факторов неопределенности и неполную информацию, такую как размер инвестиций, период реализации проекта, выручка и прочее [Zuo et al., 2016].

Одновременно в международной практике получил распространение термин Final Investment Decision или сокращенно FID [Wibisono, 2022], что переводится как «окончательное инвестиционное решение». FID – это ключевой этап хода реализации проекта, когда компания или компании, владеющие и/или управляющие проектом, одобряют или санкционируют будущее развитие проекта, заключают контракты на поставку оборудования, выполнение строительно-монтажных работ.

Несмотря на важность данного этапа в ходе реализации проекта, авторы отмечают, что само по себе FID является по сути итогом предшествующего процесса выработки и принятия управленческого решения по финансированию проекта. Для принятия взвешенного инвестиционного решения необходимо учитывать множество факторов, составляющих и влияющих на проект, особенно финансовую составляющую, непосредственно определяющую структуру и возможность реализации проекта.

При изучении роли структурирования в рамках процесса принятия управленческих решений по финансированию проектов нельзя обойти вниманием ставшую особенно актуальной категорию – устойчивое развитие, по-английски Sustainability, или

кратко «ESG» (Environmental, Social, and Governance), что переводится как экологический, социальный и корпоративный и, как следствие, вопрос о соответствии проекта (бизнеса) критериям устойчивого развития [Sanchez-Planelles et al., 2020].

Анализ соответствия компании критериям ESG проводят не кредитные рейтинговые агентства. Его результат отражает экспертное мнение, выраженное символьным (буквенным) атрибутом на основании оценки подверженности компании экологическим и социальным рискам бизнеса, а также рискам корпоративного управления [Борисюк, Астафьева, 2021].

В целях формирования в России рынка устойчивых инфраструктурных проектов, соответствующих критериям ESG, то есть самым высоким стандартам качества, и привлекательных для разных категорий инвесторов, в том числе зарубежных, в 2019 г. Государственной корпорацией развития «ВЭБ.РФ», АНО «Национальный Центр ГЧП» и ООО «Аиком» при поддержке Министерства финансов Российской Федерации в рамках практического внедрения в России принципов качественных инфраструктурных инвестиций, одобренных главами государств-членов «Группы двадцати», разработана Национальная система оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов, сокращенно IRIIS (англ. Impact and Responsible Investing for Infrastructure Sustainability)⁶.

Одним из двадцати семи критериев, основывающихся на количественных и качественных характеристиках оценки инфраструктурных проектов, охватывающих все стадии жизненного цикла проекта и относящегося к группе «Экономика и управление», является качество структурирования проекта. Элементы оценки указанной группы содержат основные требования к качеству финансовой и правовой структуры проекта, учету при его реализации принципов качественных инфраструктурных инвестиций и устойчивого развития, оценивают, насколько реализация проекта соответствует национальным целям стратегического развития.

Несмотря на сложность оцифровки меры качества структурирования проекта, предложенная разработчиками IRIIS идея учета качества структурирования проекта при оценке соответствия проекта критериям ESG подтверждает актуальность обозначенной авторами статьи области исследования.

Другим важным аспектом текущей повестки по достижению национальных целей является использование механизма государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) при реализации проектов. Необходимо отметить, что на текущий момент потенциальным инвесторам доступно несколько инструментов финансового обеспечения реализации проектов в рамках механизма государственно-частного партнерства, из них основные: фабрика проектного финансирования, соглашение о государственно-частном партнерстве, концессия, соглашение о защите и поощрении капиталовложений, специальный инвестиционный контракт. Одной из функций созданного в 2019 г. единого центра развития инфраструктуры и государственно-частного партнерства АНО «Национальный Центр ГЧП» (далее – Центр ГЧП) на базе ВЭБ.РФ является структурирование проектов в рамках комплексной поддержки, осуществляемой Центром ГЧП и заключающейся в поиске, отборе наиболее перспективных проектов ГЧП, планируемых к реализации в субъектах РФ, оказании содействия в привлечении инвестиций, поиске потенциальных партнеров и запуске пилотных проектов в различных отраслях инфраструктуры. По статистическим данным Центра ГЧП⁷, к текущему моменту оказано содействие в запуске 104 проектов, в том числе по их предварительному структурированию. По данным цифровой платформы «Росинфра»⁸, созданной по инициативе Центра ГЧП и ВЭБ.РФ для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру, на июль 2022 г. реализуется 3 746 проектов на сумму 3,9 триллиона рублей.

Первостепенная заинтересованность государства в достижении национальных целей объясняет лидирующую роль бюджетов всех уровней в финансовом обеспечении реализации проектов не только инфраструктурных, но и жилищно-гражданского, промышленного назначения, выражающуюся в том числе не только в форме прямых инвестиций, но и в виде мер государственной поддержки, субсидий. Сложившаяся ситуация, в свою очередь, обосновывает тенденцию к преобладанию смешанной формы финансирования проектов и получивших широкое использование доступных инструментов финансового обеспечения

⁷ Центр ГЧП. Поддержка проектов. Режим доступа: <https://pprcenter.ru/podderzhka-proektov/> (дата обращения: 01.01.2023).

⁸ Росинфра (июль 2022). Ежемесячный дайджест рынка ГЧП в России. Рынок частных инвестиций в инфраструктуру России. Режим доступа: <https://rosinfra.ru/files/analytic/719/document/23691867cfd47c2e9f9cc7a4f6b16a1.pdf> (дата обращения 01.01.2023).

⁶ ВЭБ.РФ. Методика оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов IRIIS (Impact and Responsible Investing for Infrastructure Sustainability). Режим доступа: https://вэб.рф/downloads/iriis_draft_methodology.pdf. (дата обращения 31.12.2022).

государственно-частного партнерства при реализации проектов.

Принципы реализации проектов государственно-частного партнерства предусматривают достаточно сложный механизм взаимодействия участников проекта и как следствие объясняют острую потребность в детальной проработке всех аспектов реализации проекта на этапе подготовки инвестиционного решения. Основной функцией проработки аспектов этого процесса как раз и является структурирование инвестиционного проекта. В частности, при подготовке управленческого решения по финансированию проекта важным вопросом, помимо определения структуры финансирования, является определение структуры имущественных отношений участников проекта, на форму которых непосредственно влияет выбор инструмента финансового обеспечения ГЧП. К примеру, несмотря на то, что в российской практике существует три основных инструмента ГЧП при развитии аэропортовой инфраструктуры: инвестиционное соглашение, соглашение ГЧП и концессия, оптимальным является концессия, потому что позволяет реконструировать большой перечень объектов и соблюсти баланс интересов частной и публичной сторон [Кулаков, Ратников, 2021]. Приблизительно схожая проблематика встречается и при реализации проектов наземной транспортной инфраструктуры. Одним из важных преимуществ ГЧП по сравнению с инвестиционным проектом за счет средств капитала является то, что земельный массив для строительства линейных объектов может быть предоставлен инициатору проекта без необходимости выкупа, и без дополнительного финансового давления на инвестиционную эффективность проекта [Соколова, 2018]. В общем случае при реализации проекта, подпадающего под сферу регулирования нескольких субъектов (муниципалитетов), подготовка к его осуществлению усложняется вследствие необходимости координации и учета интересов, включая имущественных, большего количества стейкхолдеров [Мерзлов, 2014]. При рассмотрении вопроса иностранного участия в реализации проекта подготовка управленческого решения по финансированию проекта усложняется еще сильнее [Офин, Провоторов, 2018].

По мнению авторов, именно особенности и преобладающая доля ГЧП в реализации проектов и являются причиной создания описанных инициатив поддержки подготовки и реализации проектов развития, в то же время обосновывающей особую роль структурирования в рамках процесса проработки и принятия инвестиционного решения.

Заключение / Conclusion

Таким образом, структурирование проекта в рамках процесса подготовки и принятия управленческого решения, направленного на обеспечение устойчивости компаний различного типа при реализации проектов развития, по мнению авторов, должно решать следующие задачи:

- учитывать реализуемость предлагаемого варианта проекта с учетом имеющихся условий и ограничений;
- соблюдать баланс интересов, включая имущественные, основных участников проекта: инициатора, кредитора, регулятора;
- минимизировать риски реализации проекта;
- предусматривать оптимальную схему инвестирования с учетом доступных мер государственной поддержки и возможностей оптимизации ресурсов;
- учитывать принципы устойчивого развития ESG и обеспечения качественных инфраструктурных инвестиций с целью формирования рынка устойчивых инфраструктурных проектов в России.

Принимая во внимание изложенное, указанный ранее процесс разработки управленческих решений по размещению капиталовложений в реализуемые компаниями различных типов устойчивые инфраструктурные проекты, по мнению авторов, должен быть дополнен этапом структурирования проекта и иметь следующий вид:

- 1) оценка эффективности капиталовложений;
- 2) анализ и оценка уровня устойчивости развития компании-инициатора проекта;
- 3) определение структуры капитала и потребности в привлечении внешних источников финансирования;
- 4) структурирование проекта;
- 5) анализ рисков реализации проекта с целью выявления их влияния на снижение устойчивости развития компаний различных типов;
- 6) рационализация капитала и выбор оптимального решения.

Указанная последовательность принятия управленческого решения является целесообразной при реализации устойчивых инфраструктурных проектов, однако требующей дополнения при конкретизации видов деятельности компаний различного типа и определении всех участников проекта. При этом предлагаемая авторами схема подготовки решения имеет более универсальный вид и может использоваться для описания алгоритма принятия решения и со стороны инвестора, и со стороны кредитора и регулятора. Хотя, конечно, процедуры принятия решений в кредитных организациях и органах исполнительной власти имеют исключительно свой жестко регламентированный порядок.

Библиографический список

- Борисюк Д.А., Астафьева О.Е. (2021). Экономическая надежность организации в разрезе групп интересов делового окружения // *Управление*. Т. 9, № 3. С. 67–79. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-3-67-79>
- Борисюк Д.А., Астафьева О.Е. (2022). Ситуационная модель финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов в РФ // *Управление*. Т. 10, № 1. С. 54–65. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-54-65>
- Депутатова Е.И. (2008). Методы регулирования банковских рисков при финансировании и кредитовании инвестиционных проектов в России // *Банковские услуги*. № 11. С. 19–24.
- Ермаков С.Л. (2008). Кредитная сделка-самостоятельный правовой институт Российского права // *Право и управление*. XXI век. № 3. С. 21–27.
- Кулаков А.Д., Ратников К.Ю. (2021). Подходы к структурированию проектов в аэропортовой отрасли // *Экономика и управление: проблемы, решения*. Т. 2, № 5. С. 91–97. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.05.02.016>
- Лисицкая Е.Л., Резник А.Е. (2007). Принятие инвестиционного решения с прогнозированием эффективности и риска // *Вестник Оренбургского государственного университета*. № 6. С. 90–94.
- Мерзлов И.Ю. (2014). Подходы к структурированию проектов государственно-частного партнерства // *Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики)*. Т. 5, № 1. С. 77–87.
- Муратова С.А., Голышев В.Г. (2002). К вопросу о понятии сделки в кредитной сфере // *Известия высших учебных заведений. Правоведение*. № 5. С. 139–144.
- Офин В.П., Провоторов И.А. (2018). Структурирование проектов государственно-частного партнерства с иностранным участием в дорожном хозяйстве // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. № 2 (110). С. 63–68.
- Попков В.П., Семенов В.П. (2001). Организация и финансирование инвестиций: учебное пособие. СПб.: Питер. 221 с.
- Свидерский В.И. (1962). О диалектике элементов и структуры в объективном мире и в познании. М.: Соцэкгиз. 275 с.
- Соколова Я.В. (2018). Алгоритм структурирования крупного инфраструктурного проекта в форме государственно-частного партнерства // *Транспортные системы и технологии*. Т. 4, № 1. С. 5–18. <https://doi.org/10.17816/transsyst2018041005-018>
- Ульянов Р.В. (2012). Минимизация рисков на основе «правильного» структурирования кредитной сделки // *Банковское кредитование*. № 2.
- Шамраев А. (2010). Правовое регулирование международных банковских сделок и сделок на международных финансовых рынках. М.: Центр исследований платежных систем и расчетов. 150 с.
- Шенина К.А. (2021). Структурирование инвестиционных проектов на принципах проектного финансирования // *Актуальные исследования*. № 47(74). С. 105–108.

References

- Borisyuk D.A., Astafyeva O.E. (2021), “Economic reliability of the organisation in the context of groups of interests of the business environment”, *Upravlenie / Management*, vol. 9, no. 3, pp. 67–79, <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-3-67-79>, (in Russian).
- Borisyuk D.A., Astafyeva O.E. (2022), “Situational model of financial support for construction in the framework of project implementation in the Russian Federation”, *Upravlenie / Management*, vol. 10, no. 1, pp. 54–65, <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-54-65>
- Deputatova E.I. (2008), “Methods of regulating investment banking risks in financing and crediting investment projects in Russia”, *Banking services*, no. 11, pp. 19–24, (in Russian).
- Ermakov S.L. (2008), “Credit transaction-independent legal institute of Russian law”, *Law and management. XXI century*, no. 3, pp. 21–27, (in Russian).
- Kulakov A.D., Ratnikov K.Yu. (2021), “Approaches to structuring projects in the airport industry”, *Economics and Management: Problems, Solutions*, vol. 2, no. 5, pp. 91–97, <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.05.02.016>, (in Russian).
- Lisitskaya E.L., Reznik A.E. (2007), “Making an investment decision with forecasting efficiency and risk”, *Vestnik OSU*, no. 6, pp. 90–94, (in Russian).
- Merzlov I.Yu. (2014), “Approaches to structuring public-private partnership projects”, *Journal of Economic Regulation*, vol. 5, no. 1, pp. 77–87, (in Russian).
- Muratova S.A., Golyshev V.G. (2002), “To the question of the concept of a transaction in the credit sphere”, *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Pravovedenie [News of higher educational institutions. Jurisprudence]*, no. 5, pp. 139–144, (in Russian).
- Ofin V.P., Provotorov I.A. (2018), “Structuring of public-private partnership projects with foreign participation in the road sector”, *Izvestiya of St. Petersburg State University of Economics*, no. 2 (110), pp. 63–68, (in Russian).
- Omorieg U. (2016), “Megaprojects, Complexity, and Investment Decisions”, *Open Journal of Business and Management*, vol. 4, no. 2, pp. 219–224. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2016.42023>
- Popkov V.P., Semenov V.P. (2001), *Organization and financing of investments: tutorial*, Piter, St. Petersburg, Russia (in Russian).
- Sanchez-Planelles J., Segarra-Onya M., Peyro-Signes A. (2020), “Building a theoretical framework for corporate sustainability”, *Sustainability*, vol. 13, no. 1, art. num. 273, <https://doi.org/10.3390/su13010273>.
- Shamraev A. (2010), *Legal regulation of international banking transactions and transactions in international financial markets*, Center for Research of Payment Systems and Settlements Publ. House, Moscow, Russia (in Russian).
- Shenina K.A. (2021), “Structuring of investment projects on the principles of project financing”, *Current research [Aktualnye issledovaniya]*, no. 47(74), pp. 105–108, (in Russian).
- Sokolova Ya.V. (2018), “The algorithm of structuring a large infrastructure project in the form of public-private partnership”, *Transport systems and technology*, vol. 4, no. 1, pp. 5–18, <https://doi.org/10.17816/transsyst2018041005-018>, (in Russian).

Omereg U. (2016). Megaprojects, Complexity, and Investment Decisions // *Open Journal of Business and Management*. V. 4, no. 2. Pp. 219–224. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2016.42023>

Sanchez-Planelles J., Segarra-Onya M., Peyro-Signes A. (2020). Building a theoretical framework for corporate sustainability // *Sustainability*. V. 13, no. 1. Art. num. 273. <https://doi.org/10.3390/su13010273>

Wibisono M. (2022). Final investment decision (FID) process improvement in oil & gas major capital project. case study of pt. vul's decision-making process // *Journal of Engineering and Management in Industrial System*. V. 10, no. 1. Pp. 60–69. <https://doi.org/10.21776/ub.jemis.2022.010.01.6>

Zuo Q., Qin X., Tian Y., Wei D. (2016). A multi-attribute decision making for investment decision based on D numbers methods // *Advances in Pure Mathematics*. V. 6, no. 12. Pp. 765–775. <https://doi.org/10.4236/apm.2016.612062>

Svidersky V.I. (1962), *On the dialectic of elements and structure in the objective world and in cognition*, Socecgiz, Moscow, USSR (in Russian).

Ulyanov R.V. (2012), “Risk minimization based on the ‘correct’ structuring of a credit transaction”, *Banking crediting*, no. 2, (in Russian).

Wibisono M. (2022), “Final investment decision (FID) process improvement in oil & gas major capital project. case study of pt. vul's decision-making process”, *Journal of Engineering and Management in Industrial System*, vol. 10, no. 1, pp. 60–69, <https://doi.org/10.21776/ub.jemis.2022.010.01.6>

Zuo Q., Qin X., Tian Y., Wei D. (2016), “A multi-attribute decision making for investment decision based on D numbers methods”, *Advances in Pure Mathematics*, vol. 6, no. 12, pp. 765–775, <https://doi.org/10.4236/apm.2016.612062>

Анализ обеспечения продуктами питания и лекарственными препаратами населения северных регионов США и Канады

Моякунова Анисия Семеновна

Мл. науч. сотрудник

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4265-075X>, e-mail: moyakunova.asya@yandex.ru

Арктический научно-исследовательский центр Республики Саха (Якутия), 677000, ул. Курашова, 22, г. Якутск, Республика Саха (Якутия), Россия

Аннотация

Статья посвящена анализу зарубежного опыта обеспечения доступности лекарственными средствами и продовольственными товарами населения северных регионов США и Канады. Автором подробно рассмотрена работа механизмов обеспечения в труднодоступных местах Аляски и Северо-Западных территорий Канады, где круглогодично отсутствует транспортное сообщение. Проведен анализ содержания государственных программ США по лекарственному обеспечению (программы Medicare и Medicaid), рассмотрены механизмы субсидирования продуктового обеспечения: Программа дополнительной помощи в области питания – Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP), Программа для женщин/ младенцев и детей – Women/ Infants and Children Program (WIC), Программа дополнительного питания – Commodity Supplemental Food Program (CSFP), Программа питания фермерского рынка – Farmers' Market Nutrition Program (FMNP), Программа питания фермерского рынка для пожилых людей – Senior Farmers' Market Nutrition Program (SFMNP). Изучена поставка продовольствия программой обходной почты Alaska ByPass, которая доставляет продукты питания и необходимые товары в труднодоступные населенные пункты, где отсутствуют автомобильные дороги. В статье также уделяется внимание государственной политике по здоровому образу жизни, включающей в себя правильное и сбалансированное питание, рассмотрены государственные программы и рекомендации по питанию для американцев (англ. Dietary Guidelines for Americans) и канадцев (англ. Canada's Food Guide). Результаты работы могут быть использованы при разработке программ и предложений по совершенствованию мер поддержки и обеспечения арктических регионов Российской Федерации продовольственными товарами и лекарственными средствами.

Ключевые слова: продовольственное обеспечение, лекарственное обеспечение, северные регионы, северный завоз, труднодоступные населенные пункты, поставка продуктов, США, Канада, Medicare, Medicaid

Цитирование: Моякунова А.С. Анализ обеспечения продуктами питания и лекарственными препаратами населения северных регионов США и Канады // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 73–83. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-73-83



Received: 16.01.2023

Revised: 28.02.2023

Accepted: 10.03.2023

Analysis of the food and medicines provision in the northern regions of the USA and Canada

Anisiia S. Moiakunova

Junior Researcher

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4265-075X>, e-mail: moyakunova.asya@yandex.ru

Arctic research centre of Sakha Republic (Yakutia), 22, ul. Kurashova, Yakutsk 677000, Sakha Republic (Yakutia), Russia

Abstract

The article is devoted to the analysis of foreign experience in ensuring the availability of medicines and food products for the population of the northern regions of the United States and Canada. The author considers in detail the work of support mechanisms in hard-to-reach places in Alaska and the Northwest Territories of Canada, where there is no transport communication all year round. The content of the U.S. government programs on drug coverage (Medicare and Medicaid), mechanisms of subsidizing food and essential commodities (Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP), Women/Infants and Children Program (WIC), Commodity Supplemental Food Program (CSFP), Farmers' Market Nutrition Program (FMNP), Senior Farmers' Market Nutrition Program (SFMNP)) were analyzed. The delivery of food by the Alaska ByPass mail program, which delivers food and necessary goods to hard-to-reach settlements where there are no roads, was studied. The article also pays attention to the state policy on a healthy lifestyle, which includes proper and balanced nutrition, considers state programs and recommendations on nutrition for Americans (Dietary Guidelines for Americans) and Canadians (Canada's Food Guide). The results of the work can be used in the development of programs and proposals for improving measures to support and provide Arctic regions of the Russian Federation with food products and medicines.

Keywords: food supply, medicines supply, northern regions, northern delivery, hard-to-reach settlements, food delivery, USA, Canada, Medicare, Medicaid

For citation: Moiakunova A.S. (2023) Analysis of the food and medicines provision in the northern regions of the USA and Canada. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (1), pp. 73–83. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-73-83



Введение / Introduction

Вопрос поставки продовольствия, продуктов питания и обеспечения медицинской помощью наиболее остро стоит в северных регионах стран мира, включая Россию, США и Канаду. Из-за больших расстояний между населенными пунктами, удаленности от крупных промышленных районов, отсутствия инфраструктуры, физико-географических и климатических факторов жизнеобеспечение отдельных труднодоступных населенных пунктов является актуальной проблемой на сегодняшний день.

В России, США и Канаде имеется ряд схожих проблем с обеспечением продовольственной безопасности из-за ограничения транспортной доступности удаленных территорий. Многие регионы и штаты этих стран изолированы или не имеют круглогодичной наземной транспортной связи с соседними областями и столицей. В России, как правило, к труднодоступным и отдаленным местностям относят места, где отсутствует круглогодичное автотранспортное сообщение, водное сообщение, где существуют естественные преграды для передвижения любого вида наземного транспорта и отсутствуют оборудованные посадочные площадки для авиационного транспорта [Кугаевский, 2015; Сколов, 2019]. В Канаде изолированными называются населенные пункты, где отсутствует круглогодичная наземная транспортная (автомобильная, железнодорожная) доступность, за исключением изоляции, вызванной замерзанием и разрушением рек¹. На Аляске в США также много населенных пунктов без круглогодично функционирующих автомобильных дорог, доступ к которым возможен только по воздуху. Такие отдаленные места и населенные пункты называют *bush-сообщества* (англ. *bush communities* – общее название отдаленных мест и сообществ, до которых можно добраться только по воздуху)². Поскольку труднодоступные места есть не только в России, но и в других странах, в данной статье будут рассмотрены варианты и методы решения проблемы обеспечения продуктами питания и лекарственными препаратами в США и в Канаде.

В России поставку для обеспечения продуктами питания, товарами первой необходимости трудно-

доступных населенных пунктов Арктики называют северным завозом. Северный завоз – поставка и обеспечение всем необходимым территорий Крайнего Севера Российской Федерации для функционирования и жизнедеятельности населения, предприятий и организаций перед наступлением зимнего сезона. Поставка грузов осуществляется только в летний период речным транспортом, так как в большинстве арктических регионов отсутствует круглогодичная транспортная доступность (за исключением «зимников», когда доставка возможна в зимний период из-за замерзания рек), и из-за высокой цены на авиaperелеты. За время летней навигации (начиная с июля по октябрь) поставка должна осуществляться в срок, без потерь и задержек во все труднодоступные населенные пункты. Иначе возрастает риск срыва поставок, и населенные пункты могут остаться без ГСМ (горюче-смазочных материалов), продуктов питания, лекарственных препаратов и товаров первой необходимости. Изучением проблем северного завоза в России занимались такие исследователи, как А.М. Делашова [2018], А.А. Кугаевский [2015], Ю.И. Соколов [2019], Т.П. Егорова [2014], Л.И. Данилова [Данилова, Борисов, 2012] и другие. Эти исследователи в своих работах выявили проблемы северного завоза, предложили пути их решения и дали рекомендации по совершенствованию механизма северного завоза.

Статья посвящена обзору и анализу государственных программ и мер поддержки по обеспечению продуктами питания (далее – ПП) и лекарственными препаратами (далее – ЛП) жителей труднодоступных населенных пунктов арктических регионов США (Аляска) и Канады (Северно-Западные территории Канады).

Методы / Methods

Автором выполнен обзор научных трудов, опубликованных за последние 10 лет, посвященных проблемам завоза продуктов питания и лекарственных препаратов в отдаленные регионы США и Канады. Для проведения обзора использовались ресурсы баз данных Google Scholar, Elibrary и JSTOR.

Проведен анализ государственных сайтов США и Канады по вопросам господдержки, в том числе субсидирования, действия специальных программ для обеспечения лекарственными препаратами и продуктами питания. Выявлены перечни продуктов, которые входят в список субсидированных продуктов питания с учетом их потребления коренными народами Канады и Аляски. Рассмотрены такие специальные программы по поддержке продуктами питания, как NNC – Nutrition North Canada

¹ *Government of Canada* (2022). Eligible communities. Nutrition North Canada. Режим доступа: <https://www.nutritionnorthcanada.gc.ca/eng/1415540731169/1415540791407#wb-auto-4> (дата обращения: 10.01.2023).

² *U.S. Postal Service Office of Inspector General Risk Analysis Research Center* (2015). Report Number: RARC-WP-12-005. Alaska Bypass: Beyond Its Original Purpose. Режим доступа: https://www.uspsoig.gov/sites/default/files/document-library-files/2015/rarc-wp-12-005_0.pdf (дата обращения: 15.01.2023).

(Питание Северной Канады), NFB – Northern Food Basket (Северная продуктовая корзина), Alaska Family Nutrition Programs (Программы семейного питания Аляски), SNAP – Supplemental Nutrition Assistance Program (программа дополнительной помощи в области питания), WIC – Women/ Infants and Children Program (Программа для женщин/ младенцев и детей), CSFP – Commodity Supplemental Food Program (Программа дополнительного питания), FMNP – Farmers' Market Nutrition Program (Программа питания фермерского рынка). Автором определено, кто может претендовать на данные программы и по каким критериям отбирают сообщества. Внимание уделено вопросам доставки товаров первой необходимости и продуктов питания в труднодоступные сообщества Аляски.

Рассмотрены системы здравоохранения США и Канады, в частности, механизмы обеспечения лекарствами в рамках программ Medicaid и Medicare, организация фармацевтической помощи и обслуживания. Изучен вопрос финансирования данных программ, рассмотрены различия между частным и государственным страхованием, а также проанализированы расходы на лекарственные препараты.

Результаты / Results

Лекарственное обеспечение в США и Канаде / Drug coverage in the United States and Canada

В США система здравоохранения является государственно-частной (часть бюджета выделяется государством, остальное финансируется частными страховыми компаниями и работодателями). Регулирование и надзор в сфере здравоохранения выполняет Центр контроля и предотвращения заболеваний [Данилова, Борисов, 2012]. На Аляске политику охраны здоровья осуществляет Департамент здравоохранения штата, улучшением здоровья коренных жителей занимается Медицинский центр коренных народов Аляски [Хальфин, 2012].

Лекарственное обеспечение в США реализуется за счет государственных и частных источников: три государственных уровня (федеральный, штата и административных единиц штата (округ, город)) и частное страхование (индивидуальное страхование и страхование работодателями). Существуют две основные программы государственного страхования, это Medicare и Medicaid [Торопушина, 2013].

Medicare представляет собой медицинскую страховку для людей в возрасте 65 лет и старше, людей в возрасте до 65 лет с определенными видами инвалидности и людей любого возраста с терминальной стадией заболевания почек. Страховка состоит

из двух частей: Часть А – страхование больничных расходов (стационарное лечение в больницах, медицинское обслуживание на дому, хоспис и квалифицированный сестринский уход) и часть В – страхование медицинских расходов (амбулаторное лечение, медицинское обслуживание на дому, услуги врачей, медицинского оборудования длительного пользования, профилактические услуги, такие как прививки и вакцинация, снимки и диспансеризация). Существует также часть С, льготный пакет, альтернативный вариант Medicare, но с низким размером возмещаемых расходов. Часть D покрывает стоимость лекарственных препаратов, включая рекомендованные врачами прививки и вакцинацию, а также помогает снизить затраты на рецептурные медикаменты [Пузин и др., 2018].

Medicare также помогает оплачивать рецептурные лекарства участникам программы (пожилые люди старше 65 лет, а также инвалиды, получающие пособие по инвалидности) в зависимости от штата проживания. Страховка частично покрывает расходы на медицинские услуги (посещение врача, пребывание в больнице, психиатрическая помощь, перинатальные услуги, частичная оплата ЛП, посещение окулиста и стоматология для детей) для тех, кто имеет ограниченный доход (пожилые люди старше 65 лет, дети до 19 лет, беременные женщины, инвалиды, родитель или взрослый, ухаживающий за больным ребенком), в зависимости от штата проживания³. Чтобы участвовать в программе Medicare, клиенты должны иметь страхование Medicare Part A (лечение в стационаре), Medicare Part B (амбулаторное лечение) или Medicare Part C (тип медицинского обслуживания, предлагаемого частной компанией, заключившей договор с Medicare)⁴ (рис. 1).

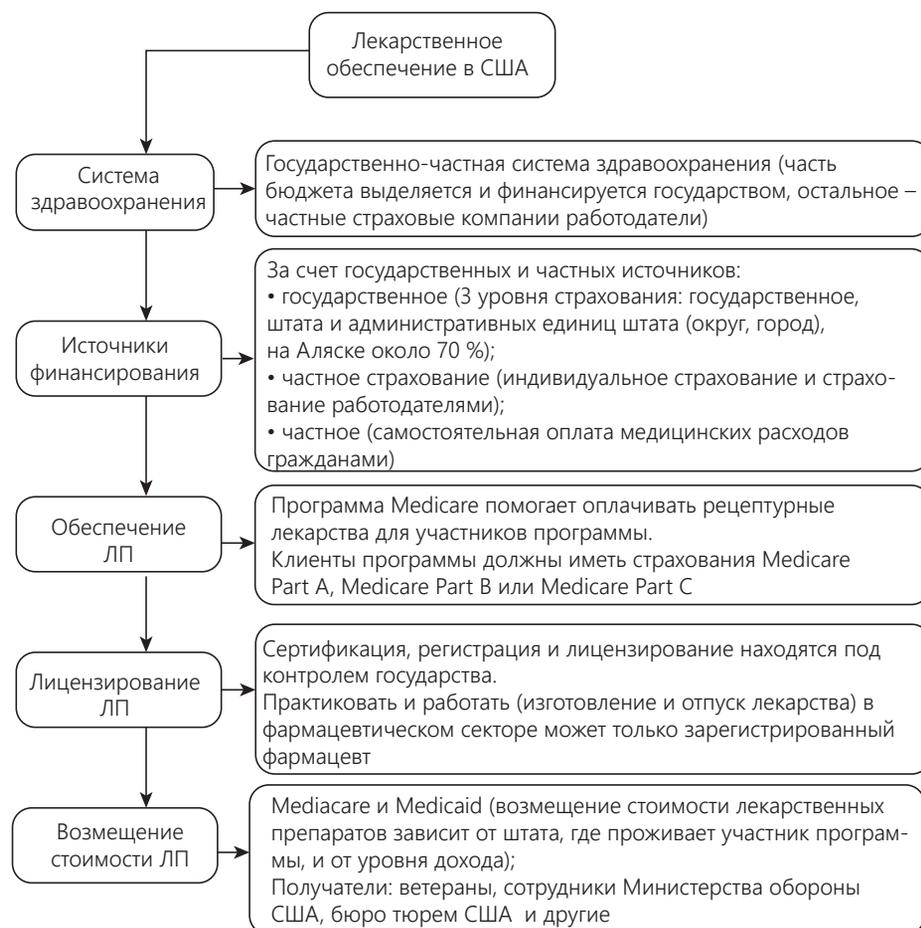
Не все лекарственные препараты покрываются программой Medicare, и каждый план страхования может отличаться по стоимости и конкретным покрываемым препаратам. Возмещение стоимости лекарственных препаратов зависит от штата, где проживает участник, и от уровня дохода. Помимо участников программы Medicare и Medicaid (престарелые и малоимущие), возмещение также получают ветераны, сотрудники Министерства обороны США, Федерального бюро тюрем и другие⁵.

В Канаде, как и в США, здравоохранение представляет собой частично государственную систему,

³ Medicare. Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.medicare.gov/> (дата обращения: 09.01.2023). Далее – Medicare.

⁴ Medicaid. Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.medicaid.gov/> (дата обращения: 09.01.2023). Далее – Medicaid.

⁵ Medicare.



Примечание: ЛП – лекарственные препараты

Составлено автором по материалам источников^{6,7} / Compiled by the author on the materials of the sources^{6,7}

Рис. 1. Система здравоохранения и лекарственного обеспечения в США

Fig. 1. The U.S. health and medicines provision system

программы финансируются из налогов [Сура, 2013]. Федеральное правительство субсидирует территориальные и местные программы The Canada Health Transfer (правительственная программа трансфертных платежей для поддержки системы здравоохранения в провинциях и территориях) [Панов, 2015]. Федеральное правительство также обеспечивает медицинским уходом особую категорию граждан, включая коренных жителей Канады⁸.

Частным страхованием пользуется в основном работающее население (около 23 млн чел.), что составляет 12 % от общих расходов на здравоохранение. Частное страхование включает офтальмологию, стоматологию, покупку лекарственных средств,

реабилитационные услуги, уход на дому и прочее [Торопушина, 2013].

Канадский вариант Medicare покрывает расходы на лекарственные препараты, используемые в стационарах, а безрецептурные препараты оплачиваются самим пациентом. Стоимость рецептурных лекарств возмещается за счет государственного бюджета в рамках территориальных и федеральных льготных программ. Данная льготная программа предназначена для пожилых людей, инвалидов, социально-уязвимых слоев населения и других групп граждан. Что касается лицензий и фармацевтических услуг, то как и в США, в Канаде фармацевтической деятельностью, изготовлением и отпуском лекарств занимается лицензированный и зарегистрированный фармацевт (табл. 1)⁹.

⁶ Medicare.

⁷ Medicaid.

⁸ Government of Canada. What is the Canada Health Transfer (CHT)? Режим доступа: <https://www.canada.ca/en/department-finance/programs/federal-transfers/canada-health-transfer.html> (дата обращения: 24.12.2022). Далее – The Canada Health Transfer.

⁹ Canadian Institute for Health Information (2011). National Physician Database – Payments Data, 2009–2010. Режим доступа: https://publications.gc.ca/collections/collection_2012/icis-cihi/H115-60-2010-eng.pdf (дата обращения: 09.01.2023).

Таблица 1

**Система здравоохранения
и лекарственного обеспечения в Канаде**
Table 1. The health care and medicines provision
system in Canada

Система здравоохранения	Государственно-частная система
Источники финансирования здравоохранения	• общий налог (государственные программы); • Федеральное правительство (провинциальные и территориальные программы, например The Canada Health Transfer)
Обеспечение лекарственными препаратами	Medicare (100 % покрытие рецептурных препаратов, используемых в стационарах). Возмещение стоимости рецептурных лекарств федеральных и региональных льготных программ
Лицензирование фармацевтической деятельности	Государственное регулирование и лицензирование. Зарегистрированный фармацевт (отпуск и изготовление лекарств)
Возмещение стоимости лекарственных препаратов	Лекарственные препараты возмещаются за счет государственного бюджета. Получатели льготных ЛП: ветераны, военные, сотрудники правоохранительных органов, престарелые граждане, социально-уязвимые слои населения.

ЛП – лекарственные препараты

Составлено автором по материалам источников^{10,11} / Compiled by the author on the materials of the sources^{10,11}

Обеспечение продуктами питания жителей северных регионов США и Канады / Food supply for residents of the USA and Canada northern regions

Для более детального изучения специальных программ и проектов по обеспечению здоровым питанием проанализированы государственные сайты Департамента сельского хозяйства США (англ. United States Department of Agriculture), Федерального агентства Службы продовольствия и питания (англ. Food and Nutrition Service), Почтовой службы США (англ. USPS), Министерства транспорта США (англ. United States Department of Transportation), Министерства здравоохранения и социальных служб США (англ. United States Department of Health and Human Services) и правительства штата Аляска, а также официального сайта правительства Канады.

В США и в Канаде формирование здорового образа жизни, включающего в себя правильное и сбалансированное питание, входит в государственную политику. Например, в США Федераль-

ное агентство Службы продовольствия и питания разрабатывает и выпускает Рекомендации по питанию для американцев (англ. Dietary Guidelines for Americans)¹², которые содержат советы по правильному и сбалансированному питанию начиная с младенчества и заканчивая взрослой жизнью (пожилые люди) [Лемешко, Тепцова, 2018]. Основная цель Рекомендаций по питанию для американцев – улучшение состояния здоровья американцев с помощью правильного и сбалансированного питания, поддержка здорового образа жизни, снижение хронических заболеваний на протяжении всех этапов жизни. Рекомендации выпускаются с 1980 г. и обновляются каждые 5 лет.

В Канаде также есть свои рекомендации по питанию – Canada's Food Guide¹³, которые выпускаются Министерством здравоохранения Канады с 1942 г. Основная цель руководства по питанию – выработка рекомендаций по выбору продуктов питания, способствующих укреплению здоровья, снижению риска ожирения и хронических заболеваний, связанных с питанием. Помимо этого существуют другие руководства, такие как «Рекомендации по питанию для беременных», «Питание для здоровых доношенных детей» и «Правильное питание с Канадским руководством по питанию».

Существует ряд специальных программ обеспечения продуктами питания жителей Аляски (США), одна из них – Программа семейного питания на Аляске (Alaska Family Nutrition Program), которая поддерживает семьи Аляски в принятии решений о питании для обеспечения здоровья и благополучия на всю жизнь посредством:

- научного просвещения в области питания;
- поддержки грудного вскармливания;
- доставки дополнительных продуктов питания через программы семейного питания (табл. 2).

Данная программа включает в себя следующие проекты и программы по продовольственной безопасности:

- Программа дополнительного питания (SNAP)¹⁴;

¹² *Dietary Guidelines for Americans*. Официальный сайт. Режим доступа: https://www.dietaryguidelines.gov/sites/default/files/2020-12/Dietary_Guidelines_for_Americans_2020-2025.pdf (дата обращения: 24.12.2022).

¹³ *Government of Canada*. Canada's Food Guide. Режим доступа: <https://food-guide.canada.ca/en/> (дата обращения: 22.12.2022).

¹⁴ *Government of Alaska*. Supplemental Nutrition Assistance Program. Официальный сайт. Режим доступа: <http://dhss.alaska.gov/dpa/Pages/SNAP/default.aspx#benefits> (дата обращения: 23.12.2022). Далее – SNAP.

¹⁰ Medicare.

¹¹ *The Canada Health Transfer*.

- Программа для женщин, младенцев и детей (WIC)¹⁵;
- Программа дополнительных продуктов питания (CSFP)¹⁶;
- Программа питания фермерского рынка (FMNP)¹⁷;
- Программа питания фермерского рынка для пожилых людей (Senior Farmer's Market Nutrition Program, далее – SFMNP)¹⁸.

Помимо вышеперечисленных программ есть еще Alaska ByPass Program – программа, предназначенная для поставки продовольствия и товаров в труднодоступные места Аляски¹⁹. Труднодоступными местами на Аляске считаются места, где отсутствуют круглогодичные автомобильные дороги и добраться до них можно только по воздуху. Эти поселения в основном находятся на севере, востоке и на юго-востоке Аляски: округа Норт-Слоуп, Норт Уэст

¹⁵ *Government of Alaska*. Women, Infants and Children Program. Режим доступа: <http://dhss.alaska.gov/dpa/Pages/nutri/wic/default.aspx> (дата обращения: 23.12.2022). Далее – WIC.

¹⁶ *Government of Alaska*. Commodity Supplemental Food Program (CSFP). Режим доступа: <http://dhss.alaska.gov/dpa/Pages/nutri/csfp/default.aspx> (дата обращения: 24.12.2022). Далее – CSFP.

¹⁷ *USDA Food and Nutrition Service*. Farmers' Market Nutrition Program. Режим доступа: <https://www.fns.usda.gov/fmnp/wic-farmers-market-nutrition-program> (дата обращения: 24.12.2022).

¹⁸ *Government of Alaska*. Senior Farmers' Market Nutrition Program. Режим доступа: <http://dhss.alaska.gov/dpa/Documents/Nutrition/FMNP-SFMNP-Farmer-Handbook.pdf> (дата обращения: 25.12.2022).

¹⁹ *Office of Inspector General*. Alaska Bypass: Beyond Its Original Purpose. Режим доступа: https://www.uspsioig.gov/sites/default/files/document-library-files/2015/rarc-wp-12-005_0.pdf (дата обращения: 28.12.2022). Далее – Alaska Bypass.

Арктик, Ном, Кузилвак, Бетел, Диллингхем, Бристол-Бей, Пенинсула, Восточные и Западные Алеутские острова, Юкон-Коюкук.

Alaska ByPass – это не почтовая служба, как может показаться на первый взгляд, а грузовая услуга, которая включает в себя продовольственные товары и продукты питания. Товары и продукты упаковываются в деревянные поддоны и отправляются напрямую к заказчику. Программу иногда называют обходной почтой, так как Alaska ByPass позволяет обходить почтовые отправления, товары непосредственно передаются авиаперевозчикам, которые напрямую доставляют их до дверей местных продуктовых магазинов по цене обычных почтовых отправок²⁰. Следовательно, местные магазины в труднодоступных местах получают свой заказ довольно быстро и без особых затрат на поставку и логистику. В таблице 3 представлен сравнительный анализ обходной почты Alaska ByPass и обычной почты Parcel Post.

При отправке товара через Alaska ByPass, клиенты оплачивают тарифы, основанные на тарифах для почтовых отправок, но фактическая услуга, предоставленная Alaska ByPass, существенно отличается от Parcel Post. В континентальной части США Parcel Post это наземная служба доставки сроками от 2 до 8 дней. На Аляске сроки доставки Parcel Post составляет от 7 до 14 дней, в то время как у Alaska ByPass срок от 2 до 7 дней.

²⁰ *Office of Inspector General*. U.S. Postal Service Office of Inspector General Alaska Bypass: Beyond Its Original Purpose. November 28, 2011. Режим доступа: https://www.uspsioig.gov/sites/default/files/document-library-files/2015/rarc-wp-12-005_0.pdf (дата обращения: 25.12.2022).

Таблица 2

Программы обеспечения продуктами питания на Аляске

Table 2. Food programs in Alaska

Программа	SNAP (Supplemental Nutrition Assistance Program) – Программа дополнительного питания предоставляет продовольственные пособия семьям с низкими доходами. Сумма, которую семья получает каждый месяц, зависит от исчисляемого дохода семьи и ее размера. Соответствующие критериям домохозяйства используют льготы SNAP для покупки продуктов питания в официальных магазинах штата	WIC (Women/ Infants and Children Program) – это программа общественного здравоохранения, обеспечивающая просвещение по вопросам питания и грудного вскармливания, консультирование, поддержку, питательные продукты и доступ к необходимым услугам. В настоящее время, WIC обслуживает 53 % всех детей, родившихся в США	CSFP (Commodity Supplemental Food Program) – Программа дополнительных продуктов питания направлена на улучшение здоровья пожилых людей в возрасте не менее 60 лет путем добавления в их рацион питательных продуктов питания. Пищевые наборы CSFP не обеспечивают полноценный рацион, а скорее являются хорошими источниками питательных веществ, которых обычно не хватает в рационе населения	Alaska ByPass – Программа обходной почты, грузовая услуга, которая доставляет продукты питания и товары в труднодоступные места Аляски, где отсутствует автомобильная дорога. Потребительские товары и продукты доставляются по тарифам почтовой посылки. Отправления на паллетах обходят все почтовые отделения и отправляются напрямую авиаперевозчикам
Полномочия	Федеральное правительство и Департамент сельского хозяйства США (United States Department of Agriculture)	Федеральное агентство Службы продовольствия и питания (Food and Nutrition Service) Министерства сельского хозяйства США (United States Department of Agriculture)	Министерство сельского хозяйства США и Служба продовольствия и питания	Почтовая служба США (United States Post Service), Министерство транспорта США (United States Department of Transportation)

Финансирование программы	Правительство США – 100 % финансирование (государственное финансирование). Штат Аляска покрывает 50 % затрат на осуществление программы, отдел общественной помощи выдает пособия по программе SNAP через карту Alaska Quest	Государственное финансирование	Государственное финансирование. Программа утверждена в соответствии с разделом 4 (а) Закона о сельском хозяйстве и защите потребителей 1973 г. На 2019-й финансовый год Конгресс выделил 222,891 млн долл. США для этой программы	Правительство США. По данным Почтовой службы США, Alaska ByPass обходится бюджету США в 100 млн. долл. США. Почтовая служба США субсидирует часть транспортных расходов программы Alaska ByPass
Требования для получения программы	Кандидаты должны быть гражданами США, резидентами штата Аляска или квалифицированными иностранцами, чтобы получать льготы по программе дополнительного питания (SNAP) от Аляски	Резидент штата Аляска, беременная или кормящая мать, семьи, у которых дети до 5 лет, а также приемные родители. Доход семьи должен быть ниже суммы равной 185 % от федерального уровня бедности. Это составляет около 45 000 долл. США для медианного дохода семьи из четырех человек	Пожилые люди в возрасте 60 лет и старше с низким доходом. Для того чтобы получить программу, нужно подать заявку с актуальной информацией о доходах. После рассмотрения заявки, программа выдает купоны для получения продуктов	Жители труднодоступных регионов Аляски, где круглогодично отсутствует автомобильная дорога. Это порядка 100 населенных пунктов. В основном эти поселения находятся на севере, востоке и на юго-востоке Аляски: Округа Норт-Слоуп, Норт уэст Арктик, Ном, Кузилвак, Бетел, Диллингхем, Бристол-бей, Пенинсула и другие

Составлено автором по материалам источников^{21,22,23,24,25,26} / Compiled by the author on the materials of the sources^{21,22,23,24,25,26}

Таблица 3

Сравнительный анализ обходной почты Alaska ByPass и обычной почты Parcel Post в США

Table 3. Alaska ByPass and Parcel Post comparative analysis

Этапы	Alaska ByPass	Parcel Post
Шаг 1	Прием товара	Прием товара
	Поддоны с товарами в термоусадочной пленке готовятся и собираются на складе	Пакеты весом до 70 фунтов принимаются в почтовом отделении
Шаг 2	Склад	Почтовый процесс
	Поддоны собираются на складе, если по весу превышают максимальные почтовые ограничения, то транспортируются в аэропорт Анкориджа или Фэрбенкса	Отдельные посылки сортируются в почтовом отделении, как правило, на автоматизированном оборудовании
Шаг 3	Воздушная транспортировка	Наземный транспорт
	Поддоны загружаются на региональные авиалинии	Предметы обычно перевозятся на грузовике
Шаг 4	Прямая доставка	Почтовая доставка
	Товары Alaska ByPass доставляются напрямую получателю. Типичным примером могут служить поставки товаров напрямую удаленным продавцам	В континентальной части США посылки доставляются по почте. Однако на Аляске, за пределами крупных городов с дорогами, почтовые отправления доставляются в почтовые отделения для получения получателем

Составлено автором по материалам источника²⁷ / Compiled by the author on the materials of the source²⁷

То есть доставка продуктов и товаров программой Alaska ByPass намного быстрее, чем обычная почтовая служба Parcel Post.

Но несмотря на все усилия системы Alaska ByPass и правительства США, жители Аляски продолжают платить за многие продукты намного больше, чем остальная континентальная часть США. Что касается финансирования программы, то по данным Почтовой службы США, Alaska ByPass обходится бюджету США в 100 млн долл. США²⁸.

²¹ Medicare.

²² The Canada Health Transfer.

²³ SNAP.

²⁴ WIC.

²⁵ CSFP.

²⁶ Alaska Bypass.

²⁷ Office of Inspector General. U.S. Postal Service Office of Inspector General Alaska Bypass: Beyond Its Original Purpose. November 28, 2011. Режим доступа: https://www.uspsoig.gov/sites/default/files/document-library-files/2015/rarc-wp-12-005_0.pdf (дата обращения: 25.12.2022).

²⁸ Там же.

В Канаде существует ряд государственных программ по обеспечению продуктами питания, предназначенных для жителей северных и труднодоступных территорий. В рамках государственной программы Nutrition North Canada (NNC) предоставляется субсидия на список продуктов питания, соответствующих критериям, а также на некоторые непродовольственные товары, такие как подгузники и лекарства, отпускаемые без рецепта, которые продаются зарегистрированными розничными торговцами и поставщиками²⁹. Этот список основан на непосредственном участии партнеров из числа коренного населения и сообщества. Он динамичен и периодически корректируется, чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности

²⁹ *Government of Canada. How Nutrition North Canada works.* Режим доступа: <https://www.nutritionnorthcanada.gc.ca/eng/1415538638170/1415538670874> (дата обращения: 30.12.2022).

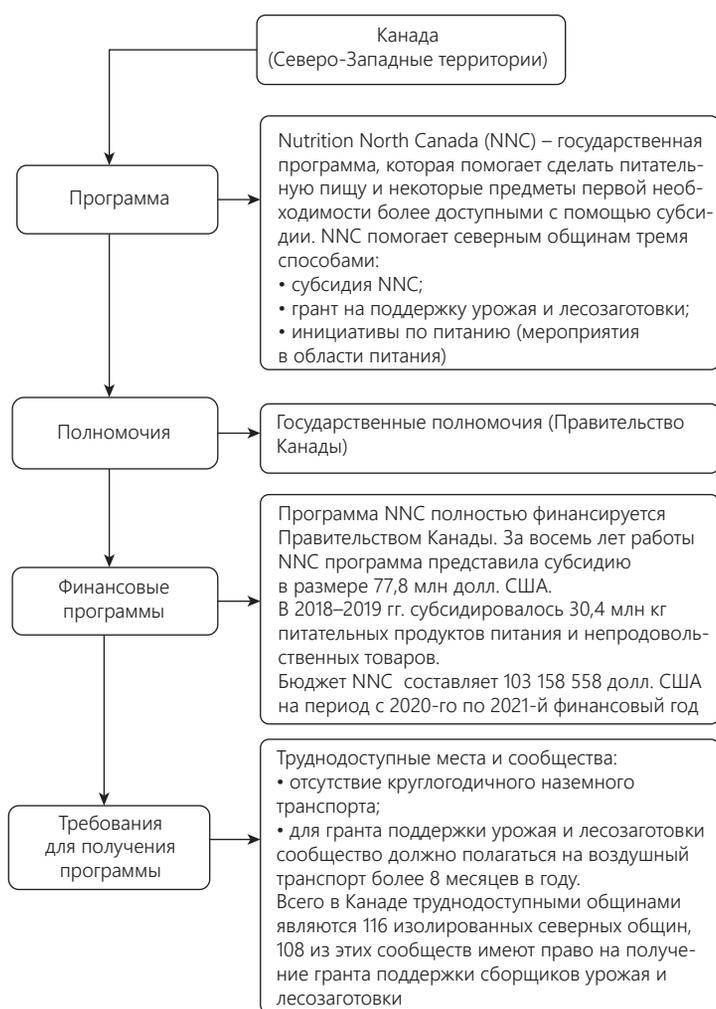
членов сообщества в рамках программного бюджета (рис. 2).

Пересмотренная Северная продовольственная корзина (англ. Revised Northern Food Basket, далее – RNFB) измеряет стоимость питательного рациона для семьи из четырех человек в течение одной недели с использованием 67 стандартных продуктов³¹. Он используется в государственной программе Nutrition North Canada для мониторинга стоимости здорового питания в изолированных северных общинах.

Еда в корзине RNFB весит примерно 52 килограмма. Состав продуктов был выбран на основе исследований потребления продуктов питания

³⁰ Там же.

³¹ *Government of Canada. The Revised Northern Food Basket.* Режим доступа: https://publications.gc.ca/collections/collection_2008/inac-ainc/R3-56-2007E.pdf (дата обращения: 09.01.2023).



Составлено автором по материалам источника³⁰ / Compiled by the author on the materials of the source³⁰

Рис. 2. Программа Nutrition North Canada и список утвержденных продуктов
Fig. 2: Nutrition North Canada program and list of approved products

инуитов и коренных народов, проведенных Департаментом отношений между короной и коренными народами и дел Севера Канады (англ. Crown-Indigenous Relations and Northern Affairs Canada). Некоторые продукты питания были заменены более питательными альтернативами (например, масло канолы заменяет кукурузное масло), а количество некоторых продуктов питания было скорректировано, где это необходимо, в соответствии с рекомендациями канадского Руководства по питанию (табл. 4).

Выводы / Conclusion

Все вышеперечисленные программы предназначены для поддержки, обеспечения продуктами питания и лекарственными препаратами жителей Аляски и Северо-Западных территорий Канады. Большинство этих населенных пунктов изолированы и не имеют круглогодичную наземную транспортную доступность, некоторые сообщества находятся за полярным кругом, где нет дорог и транспорта. Такие местности и населенные пункты имеют только авиа-сообщение, поставка продовольствия и товаров первой необходимости требуют больших затрат и финансовых вложений, поэтому большинство из этих программ финансируются государством. Такие программы как SNAP, WIC, CSFP, FMNP, SFMNP в США и NNC и RNFB в Канаде обеспечивают население продуктами питания и продовольствием по ранее утвержденным спискам, где учитываются основы потребления продуктов питания коренных жителей. Программа Alaska ByPass является главным поставщиком продовольственных товаров на Аляске, работая по схеме обхода почты и поставляя продукты

напрямую заказчикам и местным магазинам. Alaska ByPass предоставляет быструю доставку в труднодоступные населенные пункты за 2–7 дней, когда как обычная почта и служба доставки занимает 7–14 дней. Скорость исполнения и невысокие тарифы делают программу незаменимой и необходимой для жизнеобеспечения большинства труднодоступных населенных пунктов Аляски.

Таким образом, опыт США и Канады по обеспечению продуктами питания и продовольствием жителей труднодоступных населенных пунктов можно использовать как рекомендацию по обеспечению таких же населенных пунктов в Арктике. Например, в Арктической зоне Российской Федерации можно использовать пример Аляски, программу Alaska ByPass. По мнению автора, программу Alaska ByPass можно трансформировать под потребности Российской Арктики, с учетом тех недостатков (отсутствие круглогодичных дорог, плохое состояние аэродромов и аэропортов, отсутствие необходимой инфраструктуры и кадров), которые имеются. Как пример, основным доставщиком могла бы выступить Почта России, которая имеет почтовые отделения по всей стране, включая арктические регионы.

Еще одним вариантом обеспечения продуктами питания могли бы послужить государственные программы дополнительного питания как американские SNAP, CSFP и программа для женщин, младенцев и детей WIC, которые основывались бы на рекомендациях по правильному и сбалансированному питанию, разрабатываемых под руководством Министерства здравоохранения Российской Федерации с учетом традиционных продуктов питания и рациона коренных народов Севера.

³² Там же.

Таблица 4

Канадская программа Revised Northern Food Basket и список утвержденных продуктов

Table 4. Canadian Revised Northern Food Basket program and list of approved foods

Программа	Revised Northern Food Basket (RNFB) – продуктовая корзина, разработанная на основе исследования потребления продуктов питания инуитов и коренных жителей Канады, проведенного Департаментом отношений между короной и коренными народами и дел Севера Канады (англ. Crown-Indigenous Relations and Northern Affairs Canada)
Полномочия	Государственные полномочия (Правительство Канады)
Финансирование программы	Программа RNFB финансируется полностью Правительством Канады и субсидирует продукты питания и непродовольственные товары
Требования для получения программы	Труднодоступные сообщества Канады, где отсутствует круглогодичная дорога и транспорт
Список продуктов	<ul style="list-style-type: none"> • молоко и молочные продукты, мясо и его альтернативы, зерновые продукты, фрукты и овощи. Замороженные фрукты и овощи, консервация и консервы, крупы, масла, жиры и сахар; • непродовольственные товары: одноразовое впитывающее белье, туалетная бумага и салфетки для лица, зубная паста, зубные щетки, зубная нить, клей для зубных протезов и очиститель для зубных протезов, средства для стирки и мытья посуды; • детская смесь и каши, пюре; • подгузники и прокладки

Составлено автором по материалам источника³² / Compiled by the author on the materials of the source³²

Список литературы

- Данилова Л.И., Борисов В.Д. (2012). Совершенствование товарного обеспечения жителей Арктических районов Республики Саха (Якутия) // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. Т. 8, № 20(161). С. 70–75.
- Делахова А.М. (2018). Организационные механизмы совершенствования системы завоза грузов в арктические и северные районы Республики Саха (Якутия) // Устойчивый Север: общество, экономика, экология, политика: сборник трудов IV всероссийской научно-практической конференции, Якутск, 13–14 марта 2018 г. Якутск: ООО «Аэтерна». С. 61–68.
- Егорова Т.П. (2014). Организационные проблемы завоза грузов в арктическую зону Якутии // Управление экономическими системами. № 12 (72).
- Кугаевский А.А. (2015). Транспорт Восточного сектора Арктики: состояние и перспективы развития // Экономика Востока России. № 1(3). С. 51–57.
- Лемешко В.А., Тепцова Т.С. (2018). Лекарственное обеспечение и оценка медицинских технологий в системе здравоохранения Канады // Медицинские технологии. Оценка и выбор. №1 (31). С. 30–39.
- Панов А.В. (2013). Системы здравоохранения: зарубежный опыт // Главный врач: Хозяйство и право. № 2. С. 29–35.
- Пузин С.Н., Гречко А.В., Пряников И.В., Маличенко В.С., Хлудеева Т.А., Пузин С.С. (2018). Особенности организации лекарственного обеспечения в различных регионах мира // Медико-социальная экспертиза и реабилитация. Т. 21, № 3–4. С. 160–165. <http://dx.doi.org/10.18821/1560-9537-2018-21-3-160-165>
- Соколов Ю.И. (2019). Риски северного завоза // Проблемы анализа риска. Т. 16, № 4. С. 32–47. <https://doi.org/10.32686/1812-5220-2019-16-4-32-47>
- Сура М.В., Максимова Л.В., Назаров В.С. (2013). Ценовое регулирование и компенсационные схемы в системе амбулаторного лекарственного обеспечения зарубежных стран // Медицинские технологии. Оценка и выбор. №2. С. 73–83.
- Торопушина Е.Е. (2013). Муниципальная социальная политика в сфере охраны здоровья: зарубежный опыт Северных территорий // Вопросы государственного и муниципального управления. № 2. С. 193–204.
- Хальфин Р.А., Таджиев И.Я. (2012). Организация здравоохранения в США. Часть 1 // Менеджер здравоохранения. № 9. С. 35–47.

References

- Danilova L.I., Borisov V.D. (2012), “Improvement of commodity provision of the residents of the Arctic regions of the Republic of Sakha (Yakutia)”, *National Interests: Priorities and Security*, vol. 8, no. 20(161), pp.70–75, (in Russian).
- Delakhova A. M. (2018), Organizational mechanisms to improve the system of cargo delivery to the Arctic and northern regions of the Republic of Sakha (Yakutia). In: *Sustainable North: society, economy, ecology, politics: Proceedings of the IV All-Russian Scientific-Practical Conference, Yakutsk, 13–14 March 2018*, Aeterna LLC, Yakutsk, Russia, pp. 61–68 (in Russian).
- Egorova T.P. (2014). Organizational problems of delivery of cargoes in the Arctic zone of Yakutia // *Management of economic systems*, no. 12(72), (in Russian).
- Kugaevsky A.A. (2015), “The transport of the Eastern sector of the Arctic: current state and prospects of development”, *Ekonomika Vostoka Rossii [The Economy of the East of Russia]*, no. 1(3), pp. 51–57, (in Russian).
- Khalfin R.A., Tadjiev I.Y. (2012), “Health system in the USA. Part 1”, *Health care manager*, no. 9, pp. 35–47, (in Russian).
- Lemeshko V.A., Teptsova T.S. (2018), “Drug supply and health technology assessment in Canada’s health care system”, *Medical Technologies. Assessment and Choice*, no. 1 (31), pp. 30–39, (in Russian).
- Panov A.V. (2013), “Health care systems: foreign experience”, *Glavnyj vrach: Hozyajstvo i pravo [Chief Physician: Economy and Law]*, no. 2, pp. 29–35, (in Russian).
- Puzin S.N., Grechko A.V., Prianikov I.V., Malichenko V.S., Chludееva T.A., Puzin S.V. (2018), “Organization of drug reimbursement in different regions of the world”, *Medical and social expert evaluation and rehabilitation*, vol. 21, no. 3–4, pp. 160–165, <http://dx.doi.org/10.18821/1560-9537-2018-21-3-160-165>, (in Russian).
- Sokolov Yu.I. (2019), “Risks of northern delivery”, *Issues of Risk Analysis*, vol. 16, no. 4, pp. 32–47, <https://doi.org/10.32686/1812-5220-2019-16-4-32-47>, (in Russian).
- Sura M.V., Maximova L.V., Nazarov V.S. (2013), “Price regulation and compensation policies in the system for the supply of ambulatory medications in different countries”, *Medical Technology. Evaluation and choice*, no. 2, pp. 73–83, (in Russian).
- Toropushina E.E. (2013), “Northern municipal social policy in the field of health care: international experience”, *State and municipal government issues*, no. 2, pp. 193–204, (in Russian).

Удаленная работа во время пандемии COVID-19 на примере Республики Казахстан: мнение работодателей

Пестунова Галина Борисовна¹

Канд. экон. наук, доц. каф. экономики

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8772-536X>, e-mail: g_pestunova@mail.ru

Вечкинзова Елена Анатольевна²

Канд. экон. наук, доц. каф. маркетинга

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2543-625X>, e-mail: kvin07@list.ru

¹Национальный исследовательский университет «МИСИС», 119049, Ленинский пр-т, 4с1, г. Москва, Россия

²Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

Аннотация

Проведенные полевые исследования позволили определить степень влияния пандемии COVID-19 на деятельность предприятий конкретного региона в Восточно-Казахстанской области, а также выяснить мнение работодателей о формах государственной поддержки для сохранения занятости при переходе на удаленный формат работы. Перед исследователями стоял ряд задач по определению степени влияния пандемии COVID-19 на деятельность предприятий региона. Необходимо было выяснить, как отразились ограничения на прибыль и какие меры предпринимались работодателями по сокращению расходов, а также выявить степень влияния удаленной работы на производительность. Авторские исследования основываются на методике, предложенной Международной Организацией Труда, для выявления рисков работодателей в условиях пандемии COVID-19. Предложенная анкета-опросник была адаптирована к местным условиям. Опрос проведен среди работодателей одного из промышленных городов Республики Казахстан в то время, когда еще не все карантинные ограничения были сняты, что позволило получить достоверные сведения. Исследования позволили подтвердить гипотезу о том, что цифровизация обеспечивает повышение эффективности деятельности современного предприятия и способна сохранить уровень занятости во время ограничений, вызванных пандемией COVID-19, при условии, что создается среда для ее применения. Риски, выявленные в ходе опроса, могут быть изучены и учтены органами государственной власти, финансовыми организациями и другими заинтересованными сторонами при планировании мероприятий по восстановлению реального сектора экономики после кризиса.

Ключевые слова: работодатели, пандемия COVID-19, бизнес, цифровизация, управление безопасностью, занятость, риски, опрос-анкетирование, удаленная работа, государственная поддержка, экономика Казахстана

Цитирование: Пестунова Г.Б., Вечкинзова Е.А. Удаленная работа во время пандемии COVID-19 на примере Республики Казахстан: мнение работодателей // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 84–94. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-84-94

Финансирование. Работа выполнялась в рамках государственного гранта Комитета науки Министерства образования и науки Республики Казахстан (ИРН AP08956088 «Цифровое предпринимательство: как пандемия трансформирует формы занятости в Казахстане»).



Remote work during the COVID-19 pandemic on the example of the Republic of Kazakhstan: employers' opinion

Galina B. Pestunova¹

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Economics Department

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8772-536X>, e-mail: g_pestunova@mail.ru

Elena A. Vechkinzova²

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Marketing Department,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2543-625X>, e-mail: kvin07@list.ru

¹National University of Science and Technology "MISIS", 4s1, Leninsky prospekt, Moscow 119049, Russia

²State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

Abstract

The conducted field studies made it possible to determine the degree of COVID-19 pandemic influence on the enterprises' activities in the East Kazakhstan region, and found out the opinion of employers about the forms of state support for maintaining employment when switching to a remote work format. The researchers faced a number of tasks to determine the degree of COVID-19 pandemic impact on the activities of enterprises in the region. It was necessary to find out how the restrictions on profits were affected and what measures were taken by employers to reduce costs, as well as to identify the degree of remote work impact on productivity. The research is based on the methodology proposed by the International Labor Organization to identify the risks of employers in the context of the COVID-19 pandemic. The proposed questionnaire was adapted to local conditions. The survey was conducted among employers of one of Kazakhstan industrial cities at a time when not all restrictions were lifted, which allowed authors to obtain reliable information. Studies have confirmed the hypothesis that digitalization provides an increase in the efficiency of a modern enterprise and is able to maintain the level of employment under the constraints caused by the COVID-19 pandemic, provided that an environment is created for its application. The risks identified during the survey can be studied and taken into account by public authorities, financial organizations and other stakeholders when planning measures to restore the real sector of the economy from the crisis.

Keywords: employers, COVID-19 pandemic, business, digitalization, security management, employment, risks, survey, remote work, government support, economy of Kazakhstan

For citation: Pestunova G.B., Vechkinzova E.A. (2023) Remote work during the COVID-19 pandemic on the example of the Republic of Kazakhstan: employers' opinion. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (1), pp. 84–94. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-84-94

Funding. The work was carried out under the state grant of the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan Science Committee (IRN AP08956088 "Digital Entrepreneurship: How the Pandemic is Transforming Forms of Employment in Kazakhstan").



Введение / Introduction

Пандемия COVID-19, официально объявленная Всемирной организацией здравоохранения 11 марта 2020 г., коренным образом изменила различные аспекты социальной и экономической жизни во всем мире (Delibasic et al., 2021). Кризис, вызванный пандемией COVID-19, ускорил глобальные изменения в экономике и способствовал переходу к новому информационному обществу. События, связанные с вынужденным закрытием большей части предприятий по требованиям санитарных врачей, подтолкнули бизнес к поиску новых форм управления в цифровом формате, естественным путем произошла цифровизация экономики.

Работа из дома, которая когда-то была скорее исключением, чем правилом, стала широко распространенной и предпочтительной во время пандемии и карантина (Шарипова, 2020). И уже на сегодняшний день предприятия, которые освоили работу в онлайн-формате, не отказываются от его использования при оптимизации управленческих процессов и сокращении транзакционных издержек, широко применяют цифровые инструменты при выпуске как новой продукции, так и ранее освоенной, предлагают цифровые продукты и услуги. Для закрепления достигнутых позиций в области цифровизации, для сохранения конкурентных преимуществ, для оптимального управления бизнесом, для оценки рисков цифровизации необходимо всестороннее изучение данного феномена. При том что современные бизнес-модели постоянно трансформируются, государственные структуры должны своевременно реагировать на данные изменения и принимать соответствующие управленческие решения при регулировании экономики (Вобляя, Григорян, 2021).

Цифровизация управленческих процессов, направленная на сокращение издержек, в том числе транзакционных, позволяет ускорить обмен актуальной информацией, что значительно повышает конкурентоспособность предприятия на рынке в целом (Rusly et al., 2021). Конкурентные преимущества возникают в результате быстрого принятия мер как тактического характера, так и в области стратегии развития субъектов предпринимательства.

Описанные выше и многие другие изменения не обошли стороной и процессы в казахстанской экономике. При этом введенные карантинные ограничения внесли не только положительные аспекты, но и выявили проблемы, вызванные разрывом хозяйственных связей; нанесен урон бизнесу; происходит трансформация рабочих мест; многие предприятия оказываются под угрозой банкротства (Amankwah-Amoah et al., 2021).

Так, по данным Бюро национальной статистики Республики Казахстан, произошло снижение показателя индекса физического объема валового внутреннего продукта страны в 2020 г. на 2,7 % по отношению к предыдущему году¹. Статистическое наблюдение за темпами экономического роста в Казахстане говорит о том, что снижение показателя наблюдалось только лишь в 1996 г. Тот факт, что уже в 2021 г. произошло увеличение индекса на 4,0 % по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года, говорит о том, что экономика Казахстана оказалась устойчивой по отношению к кризису. При этом существует ряд проблем, которые все же остаются нерешенными.

Безусловно, снижение совокупного выпуска отразилось негативно и на рынке труда. Однако в современных условиях поиск новых форм занятости без сокращения доходов возможен при помощи цифровых технологий.

Методология / Methodology

Субъекты предпринимательства, являясь одной из движущих сил экономики, имеют способность приспосабливаться к изменениям внешней среды. Именно поэтому такие инструменты как цифровизация бизнес-процессов, переход на платформенные решения и другие были с успехом применены в кризисных условиях, что позволило многим компаниям не только продолжить свою деятельность в условиях ограничений, но и перейти на новый этап развития, связанный с цифровизацией. Примером может служить опыт компаний, которые в период пандемии смогли продолжить деятельность благодаря перестройке существующих бизнес-процессов и переводу персонала на удаленную работу (Умнова, Бусалова, 2020).

На сегодняшний день в Казахстане после стабилизации эпидемиологической ситуации карантинные ограничения полностью сняты, бизнес вернулся к обычному режиму работы. Однако накопленный опыт дистанционного управления за время ограничений пандемии может быть применен и в посткризисный период (Krishnan et al., 2022). Вопросы управления безопасностью становятся все более актуальными и в современных условиях. По мнению специалистов, коронавирус все еще остается значимой угрозой для жизни и здоровья граждан, а значит изучение предполагаемых рисков для бизнеса,

¹ Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Статистика национальных счетов. Режим доступа: <https://stat.gov.kz/official/dynamic> (дата обращения 12.12.2022).

а также рисков при удаленном режиме работы в условиях пандемии не потеряло актуальности и на сегодняшний день (Kosieradzka et al., 2022).

Для проведения настоящего исследования авторы воспользовались методикой, рекомендованной Международной организацией труда (International Labour Organization) для проведения первоначальной оценки воздействия пандемии COVID-19 на деятельность предприятий. Исследование включало в себя разработку анкеты. Отдельные вопросы анкеты взяты из опросника Бюро по деятельности работодателей (Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP)) «Оценка потребностей предприятий в связи с пандемией COVID-19» (англ. Assessing the needs of enterprises resulting from COVID-19)².

В ходе полевого исследования был проведен опрос предпринимателей-работодателей города Усть-Каменогорск. Опрос выявил проблемы, которые возникли в результате введенных ограничений со стороны государственных органов в период пандемии, а также предпринимателями были высказаны пожелания по вопросам господдержки в сложившейся ситуации. Опрос также выявил степень готовности бизнеса к переходу к цифровому формату, переходу на дистанционные формы работы сотрудников, а также степень адаптации современного бизнеса к новым условиям.

Учитывая тот факт, что количество компаний, работающих с применением цифровых технологий, на данный момент становится все больше, отследить их не представляется возможным ввиду их постоянной динамики, в качестве генеральной совокупности было принято решение провести опрос среди компаний города Усть-Каменогорск Восточно-Казахстанской области, которые зарегистрированы на сайте казахстанской электронной биржи труда Енбек³ как работодатели. На момент проведения исследования число зарегистрированных работодателей составило 893 единицы. Предел погрешности результатов анкетирования устанавливается на 10 %, а уровень доверия – на 90 %. Расчет размера репрезентативной выборки для исследования проводился с применением общей формулы.

Форма опроса – анкетирование, которое проводилось с января по февраль 2021 г., в тот период, когда основные ограничения для работы бизнеса

уже были сняты, но предприятия все же испытывали определенные трудности в работе. Опрос проводился в Google-форме на условиях анонимности. В выборку включены предприятия государственной и частной собственности, представленной культурно-просветительскими и бытовыми объектами, учреждениями, предприятиям торговли и общественного питания, учебными заведениями и так далее. Всего в опросе приняли участие 54 руководителя предприятий.

Опрос проводился следующим образом: с руководителями предприятий устанавливался контакт и после получения согласия на проведение анкетирования на электронную почту им высылалась ссылка на Google-форму. То есть с целевой аудиторией устанавливались доверительные отношения для минимизации погрешности результатов анкетирования.

Вопросы анкеты систематизированы по пяти разделам, которые включают в себя:

- раздел I: данные о предприятии;
- раздел II: влияние пандемии COVID-19 на деятельность предприятия;
- раздел III: влияние пандемии COVID-19 на прибыль и меры по сокращению расходов;
- раздел IV: удаленная работа и производительность;
- раздел V: государственная поддержка.

Результаты опроса обрабатывались при помощи программ Excel, Google и являются основой для выводов настоящего исследования.

Результаты исследования / Results

Первый раздел опросного листа содержит 4 вопроса общего характера, которые в целом дают описание предприятия: форма собственности, год создания (возраст предприятия), общая численность работающих на предприятии до начала пандемии COVID-19 (с полной и неполной занятостью и временных работников), отрасль экономики.

Из представленной выборки 77,8 % составили предприятия с частной формой собственности, а 22,2 % – с государственной. Большая часть предприятий сравнительно недавно работают на рынке (61,1 % опрошенных указали, что создали свои предприятия в период с 2010 г. по 2020 г.). Также в выборку попали в основном предприятия малого предпринимательства (75,9 %) с численностью работников до 100 человек⁴. Из них предприятия, где численность работников от 1 до 15 человек, составили

² International Labour Organization. Опрос для оценки потребностей: Влияние пандемии COVID-19 на деятельность предприятий. Режим доступа: https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_754053/lang--en/index.htm (дата обращения: 14.12.2022).

³ Электронная биржа труда Енбек. Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.enbek.kz/ru>. (дата обращения: 15.12.2022).

⁴ Республика Казахстан. Предпринимательский Кодекс Республики Казахстан от 29.10.2015 № 375-V ЗРК (с изменениями и дополнениями от 07.03.2022). Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000375> (дата обращения 10.12.2022).

29,6 %, а с численностью сотрудников от 16 до 99 человек — 46,3 %. Результаты распределения по отраслям показывают, что в анкетировании приняли участие предприятия сферы услуг различных отраслей экономики. При этом большая часть предприятий (25,9 %) работает в сфере бытового обслуживания и автосервиса. На долю торговых предприятий приходится 11,1 % участников анкетирования, 9,3 % предприятий отметили себя в отрасли «транспорт и складирование», такая же доля относится к отрасли «образование».

Во втором разделе выясняются вопросы влияния пандемии COVID-19 на деятельность предприятий региона. Здесь предлагалось ответить на шесть блоков вопросов, которые позволяют увидеть, как ситуация с ограничениями, введенными органами власти в связи с пандемией COVID-19 (например, самоизоляция, комендантский час) отразилась на деятельности предприятий города. В общем виде выясняется, что после введенных ограничений предприятия либо продолжают работать в полной мере, либо ограничения для работы сохраняются и вызывают трудности в работе бизнеса. При этом 13 % респондентов отмечают, что ограничения их бизнеса не коснулись, а для 59,3 % предприятий на момент исследования большинство ограничений сняты. Сотрудники этих предприятий работают на своих рабочих местах.

Для другой группы предприятий ограничения для работы сохраняются и накладывают трудности в работе бизнеса, это проявляется в том, что на момент обследования ограничения были сняты, а затем вновь введены в связи с ростом количества случаев заражения (14,8 % ответов) и ограничения, введенные органами власти, не сняты (13 % ответов). При этом в первой группе лишь 68,2 % предприятий работает, и все сотрудники находятся на рабочих местах, для восстановления деятельности в этой группе потребовалось менее 30 дней для 53,3 % предприятий, а для 33,3 % предприятий полное восстановление заняло от 60 до 90 дней. Для семи предприятий ограничения привели к тому, что их руководители думают о том, чтобы временно закрыть бизнес. Ответ «Я думаю о том, чтобы навсегда закрыть предприятие» не выбрал никто.

Изменения в работу бизнеса или в процесс предоставления услуг для защиты предприятия от последствий COVID-19 внесли 75,9 % руководителей, а 24,1 % предприятий по разным причинам не вводили такие изменения.

Завершает опрос данной группы выяснение основных проблем бизнеса в результате пандемии COVID-19. Вопрос давал возможность выбрать

несколько вариантов ответов. Самой главной проблемой, которую назвали большинство предпринимателей, стало отсутствие работников на рабочем месте в связи с болезнью или с распоряжениями органов власти. Этот ответ выбрали 51,9 % опрошенных. Проблема нехватки средств на оплату труда сотрудников и на поддержание деятельности бизнеса занимает второе место, ее отметили 38,9 % руководителей бизнеса. Третье место, согласно опросу, отводится проблеме снижения спроса, потому что потребители или клиенты пострадали во время пандемии. Этот ответ выбрали в 20,4 % случаев. Проблемы с поставщиками, бизнес-партнерами либо проблема нарушения деятельности ввиду отсутствия поставок сырья или его дороговизны были выбраны 19 % опрошенных. 3,8 % участников опроса воспользовались возможностью указать свой вариант ответа и добавили к имеющимся проблемы, возникающие при взаимодействии с государственными органами, и столько же респондентов не отметили особых проблем в результате пандемии COVID-19.

Соответственно, главной проблемой для бизнеса в сложившихся обстоятельствах выступает обеспокоенность отсутствием работников на рабочем месте в связи с болезнью. В таких обстоятельствах предприниматели вынуждены либо прибегнуть к оптимизации рабочих мест, либо к большему внедрению цифровых инструментов.

Следующий блок вопросов, который размещен в третьем разделе, о влиянии пандемии COVID-19 на прибыль и мерах по сокращению расходов, позволил выявить проблемные аспекты для предпринимателей.

Многие предприниматели затруднились с ответом на вопрос о прогнозировании размера выручки предприятия в 2021 г. по сравнению с предыдущим годом в результате пандемии COVID-19 и выбрали вариант «Не знаю/сложно подсчитать» (рис. 1), этот ответ указали 55,6 % респондентов. На снижение выручки на 25–50 % указали 9 респондентов, это 16,7 %, а 9,3 % респондентов прогнозируют снижение выручки более чем на 50 %. При этом руководители шести предприятий предполагают, что выручка может даже увеличиться в сложившейся ситуации в некоторых случаях даже более чем на 50 %.

Чтобы выяснить у представителей бизнеса, какие меры по сокращению расходов они предприняли или планируют предпринять, был разработан ряд вопросов о сокращении расходов на персонал и на капитал, также в этом блоке был вариант ответа, что меры по сокращению расходов не принимались. Большая часть руководителей (57,4 %) заявили, что в последнее время не проводили мер по снижению расходов. 25,9 %

руководителей отметили, что сократили прием на работу новых сотрудников или отказались от найма полностью. В качестве другой меры по сокращению расходов 24,1 % предпринимателей отметили направление сотрудников в простой или отпуск без сохранения заработной платы. Сокращение повышения зарплаты или выплат ежегодных премий или их перенос на более поздние сроки выбрали 18,5 % опрошенных. Следует отметить, что на увольнение сотрудников решились всего 3,7 % руководителей. При ответе на вопросы о сокращении расходов на капитал больше всего ответов приходится на вариант сокращения расходов по займам (например, по кредитам и долгам) – это 14,8 % ответов. Пересмотрели свои операционные расходы (например, на электроэнергию, воду, сеть «Интернет» (далее – Интернет), почту, логистику, транспорт) 16,7 % руководителей. А сократить расходы на аренду (например, прекратить арендовать помещение для работы, переехать в более дешевое помещение или в помещение меньшего размера) пришлось на 11,1 % предприятиях. Такое же количество респондентов выбрало сокращение расходов, связанных



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 1. Диаграмма распределения ответов на вопрос о прогнозировании выручки предприятий в 2021 г. по сравнению с предыдущим годом в результате пандемии COVID-19

Fig. 1. Distribution diagram on the issue of forecasting the enterprises' revenue in 2021 compared to the previous year as a result of the COVID-19 pandemic

с модернизацией, приобретением и содержанием имущества (например, строений, механизмов, оборудования, средств транспорта).

Однако на вопрос об увольнении сотрудников из-за сокращения расходов на предприятии (рис. 2) 72,2 % руководителей ответили, что не увольняли сотрудников. На непопулярные меры решились только 27,8 % респондентов, указав, что пришлось уволить 1–10 % от общего количества сотрудников на предприятии.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 2. Диаграмма распределения ответов на вопрос «Какой процент сотрудников был уволен из-за сокращения расходов на предприятии?»

Fig. 2. Distribution diagram on the question “What percentage of employees were laid off due to cost reductions in the enterprise?”

Далее в ходе опроса авторы выяснили, каких стратегий предприятия планируют придерживаться для повышения своих доходов во время и после пандемии COVID-19. Предлагалось несколько вариантов ответа. В результате опроса выяснилось, что 64,8 % предпринимателей не планируют внедрять какие-либо изменения в свои стратегии, либо не имеют стратегий вообще. В таблице 1 представлены результаты распределения ответов.

Таблица 1

Распределение ответов на вопрос о выборе стратегии повышения доходов предприятия во время и после пандемии COVID-19

Table 1. Distribution of answers to the question of choosing a strategy to increase income during and after the COVID-19 pandemic

Варианты стратегий повышения доходов во время и после пандемии COVID-19	Распределение ответов, %
Предложение новой продукции и услуг	18,5
Снижение цен на некоторые виды продукции или услуг	3,7

Окончание табл. 1

Варианты стратегий повышения доходов во время и после пандемии COVID-19	Распределение ответов, %
Изменение условий оплаты (например, введение плана выплат)	13
Изменение каналов распространения (например, развитие доставки и онлайн-покупок)	0
Диверсификация рынков (например, работа в разных локациях или с новыми клиентами)	7,4
Модификация договоров с цепями поставок (например, приобретение у других поставщиков, переговоры с поставщиками)	14,8
Установление партнерств с другими предприятиями или разработка планов лояльности для расширения круга клиентов	13
Планирование бесперебойной работы бизнеса	11,1
Привлечение новых квалифицированных сотрудников	7,4
Изменений не планируется	64,8

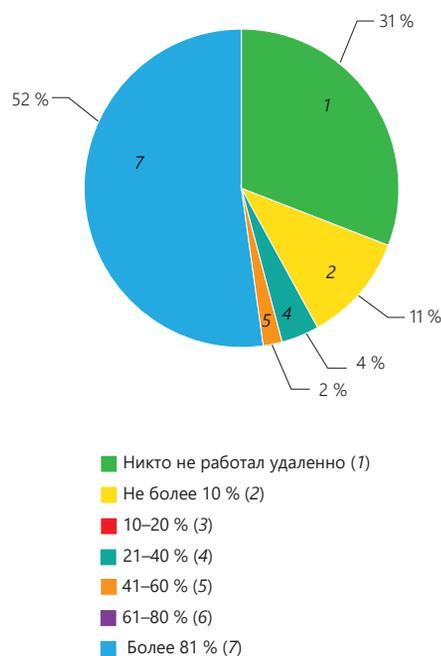
Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Над внедрением стратегии предложения новой продукции задумываются 18,5 % опрошенных работодателей, модификацию договоров с цепями поставок планируют 14,8 % опрошенных, «установление партнерств с другими предприятиями или разработка планов лояльности для расширения круга клиентов» выбирают 13 % опрошенных, и столько же планируют внедрение изменений в условия оплаты (например, введение плана выплат), разработка планов по бесперебойной работе бизнеса возможна для 11,1 % ответивших, диверсификацию рынков (например, работу в разных локациях или с новыми клиентами) рассматривают для себя 7,4 % опрошенных, и такой же процент тех, кто планирует привлечение новых квалифицированных сотрудников. В сложившейся ситуации снижение цен приоритетно для 3,7 % опрошенных руководителей, что-то изменять в каналах распространения не планирует никто.

Таким образом, для предприятий города Усть-Каменогорск имеется риск снижения выручки в сложившейся ситуации. И в то же время предприниматели в большинстве своем не могут спрогнозировать в будущем потери при снижении выручки. Хотя большая часть участников опроса высказалась, что не планирует снижать расходы, все же имеются предприниматели, которые будут применять подобные меры, в основном касающиеся персонала, например, отказ от приема на работу новых сотрудников, направление сотрудников в простой или отпуск без сохранения заработной платы, сокращение повышения зарплаты или ежегодных премий, или их перенос на более поздние сроки.

Такой факт, что большая часть опрошенных предпринимателей не планируют внедрение каких-либо изменений в свои стратегии, говорит о том, что кризис не нанес катастрофического урона, а предприниматели планируют вернуться к прежнему ритму работы.

В четвертом разделе опроса авторы исследовали влияние удаленной работы на производительность труда. Все они отметили, что до начала пандемии COVID-19 никто из работников не работал удаленно. Но на пике пандемии COVID-19 уже 52 % предпринимателей отмечают, что более 80 % сотрудников вынуждены были работать удаленно. При этом на 31 % предприятий никто из сотрудников не работал удаленно (рис. 3). Не более 10 % сотрудников работали удаленно в 11 % случаев.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 3. Диаграмма распределения ответов об удаленной работе сотрудников на пике пандемии COVID-19

Fig. 3. Distribution diagram of responses about employees' remote work at the peak of the COVID-19 pandemic

Результаты опроса продемонстрировали непопулярность применения удаленной работы на предприятиях, а предприниматели большей частью (92,6 %) не предполагают, что их сотрудники будут работать удаленно хотя бы раз в неделю по окончании пандемии COVID-19, а если и будут, то не более 10 % от общего числа сотрудников (3,7 % ответивших).

Большая часть предпринимателей (59,3 %) указывает на то, что производительность во время удаленной работы снизилась, 31,5 % не смогли этого точно определить, значительных изменений

в производительности не было замечено на 5,7 % предприятий, возросла производительность в 3,7 % случаев. Вопрос о снижении производительности был задан только тем руководителям, которые выбрали соответствующий ответ на предыдущий вопрос. 78,1 % из них указали, что производительность труда снизилась более чем на 80 %. При этом руководители, которые отмечают рост производительности труда при удаленной работе, говорят о том, что она выросла незначительно, всего на 10–20 %.

На вопрос «Предполагаете ли вы, что в долгосрочной перспективе, по окончании пандемии COVID-19, вы внесете изменения в организацию работы по гибкому графику/удаленную работу?» большая часть предпринимателей (61,1 %) ответили, что ничего не будут менять, работники будут работать на своих рабочих местах. Еще 33,3 % предпринимателей заявляют, что изменений не планируют, возможность работать удаленно сохранится в том же виде, как до пандемии COVID-19. Однако 5,6 % работодателей все же допускают возможность внесения изменений в гибкие формы организации труда, чтобы работникам было проще переходить на удаленную работу (рис. 4).

Вопрос «Какая поддержка нужна вашему предприятию, чтобы перевод сотрудников на удаленную работу был более эффективным?» предполагал выбор только одного варианта ответа. При этом распределение ответов выглядит следующим образом (рис. 5):

- более качественный Интернет (например, более высокая скорость широкополосного Интернета, более низкая стоимость подключения и т.д.) – 35,2 %;

- инструктаж по обязанностям/ответственности работодателя – 1,9 %;
- инструктаж по поддержанию благополучия работников (например, баланс между работой и личной жизнью, психическое здоровье) – 16,7 %;
- инструктаж по совершенствованию коммуникации с работниками – 3,7 %;
- предоставление дополнительной информации о цифровых инструментах, используемых для удаленной работы (например, платформы для видеоконференций, управления проектами, тайм-менеджмента и т.д.) – 38,9 %;
- инструктаж по мониторингу работы и управлению работой сотрудников на «удаленке» – 3,7 %.

Заключительный раздел содержит опрос мнения предпринимателей о роли государства в сложившейся ситуации и эффективности государственной поддержки бизнеса. На вопрос, обращались ли руководители за помощью государства, 51,9 % выбрали ответ «нет», ответ «да» выбрали 29,6 % респондентов, а 18,5 % ответили, что на их предприятие меры поддержки не распространяются.

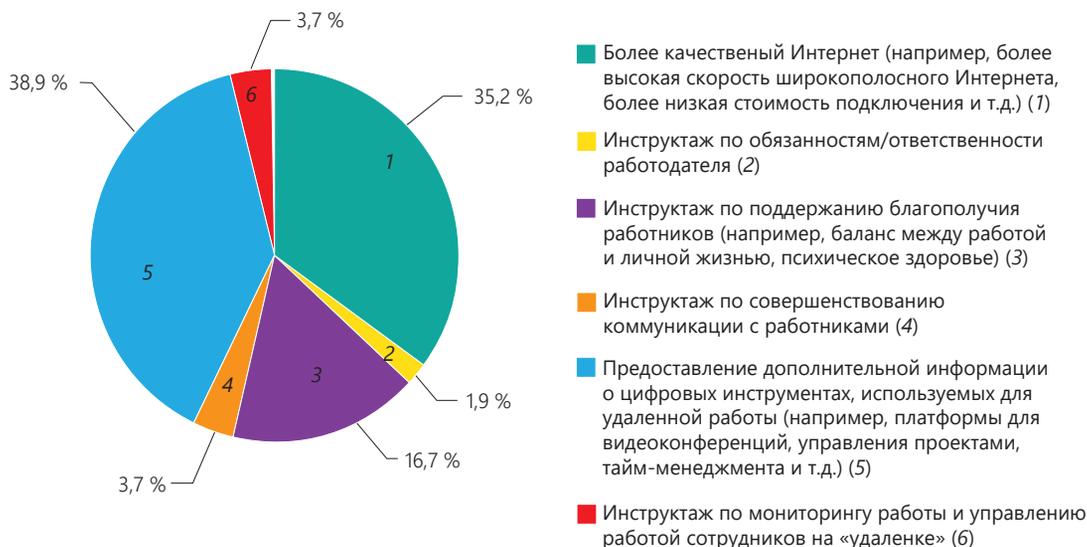
Далее, среди тех, кто указал, что обращался за помощью к государству, был проведен опрос об эффективности этой поддержки. И 62,5 % респондентов на вопрос «Были ли эти меры эффективными?» выбрали ответ «да», ответ «нет» выбрали 37,5 % участников опроса. В вопросе о поддержке для бизнеса со стороны государства (табл. 2) предприниматели в большей степени хотели бы увидеть меры по сокращению налогов и отчислений в социальные фонды (64,8 %), прямые государственные субсидии (31,5 %), отсрочку уплаты налогов (29,6 %).



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 4. Диаграмма распределения ответов предпринимателей на вопрос анкеты о внесении изменений в организацию работы по гибкому графику/удаленную работу в долгосрочной перспективе по окончании пандемии COVID-19

Fig. 4. Distribution diagram of entrepreneurs' responses to the questionnaire question on making changes to the organization of flexible work/remote work after the end of the COVID-19 pandemic in the long term



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 5. Диаграмма распределения ответов предпринимателей на вопрос, какая поддержка нужна предприятию, чтобы перевод сотрудников на удаленную работу был более эффективным

Fig. 5. Distribution diagram of entrepreneurs' responses to the question what kind of support does the company need to make the transfer of employees to remote work more efficient

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос о мерах поддержки со стороны государства

Table 2. Distribution of responses to the question about state support measures

Варианты ответа на вопрос «Какие меры могли бы способствовать восстановлению вашего предприятия?»	Распределение ответов, %
Прямые государственные субсидии	31,5
Выгодные кредиты	3,7
Отсрочка уплаты налогов	29,6
Новый пакет экономических мер (сокращение налогов и отчислений в социальные фонды)	64,8
Другое (указали, что являются государственным предприятием)	18,5

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Выводы и рекомендации / Findings and recommendations

По результатам проведенного анкетирования было выявлено, что в пик пандемии только треть предприятий рассматриваемого региона не перевела своих сотрудников в режим удаленной работы. Конечно же, перевод сотрудников на удаленную работу подразумевает использование цифровых инструментов для относительно бесперебойной работы бизнеса, таких как онлайн-конференции, документы общего доступа, программы онлайн-планирования, групповые чаты, электронное согласование документов и т.д. При этом часть работодателей планируют в дальнейшем использовать

элементы удаленной работы и гибкие формы организации труда.

Поиск возможностей для изменения среды ведения бизнеса и перевод его в цифровой формат позволит после окончания пандемии минимизировать потери доходов бизнеса, а также не допустить сокращения занятости (Kim et al., 2022). Изучение этих и ряда других вопросов позволит предотвратить угрозы, возникающие в результате изменения внешней среды и использовать появляющиеся возможности для регулирования занятости на рынке труда (Пестунова и др., 2021).

На основании результатов исследования для разработки мер государственной поддержки уровня занятости населения в экономике страны в условиях цифровизации предлагаются следующие направления мероприятий:

1) так как переход на удаленную работу професий традиционного бизнеса, чья деятельность неразрывно связана с работой за компьютером увеличил количество пользователей сети «Интернет», необходимы мероприятия по доступности Интернета (низкая стоимость подключения и использования, более высокая скорость, бесперебойный доступ в Интернет и т.д.);

2) для увеличения охвата предприятий, использующих цифровые инструменты на различных этапах выпуска продукции необходимо проведение информационно-разъяснительной работы среди предпринимателей о цифровых инструментах, используемых в бизнесе (например, платформы для

видеоконференций, управления проектами, тайм-менеджмента и т.д.);

3) привлечение консалтинговых центров и центров поддержки предпринимателей для проведения обучающих семинаров для руководителей бизнеса по внедрению новых инструментов менеджмента (например, по обязанностям/ответственности работодателя, по поддержанию благополучия работников, например, баланса между работой и личной жизнью, психического здоровья, по совершенствованию коммуникации с работниками, по мониторингу работы и управлению работой сотрудников, работающих в удаленном режиме и т.д.).

Проведенные исследования могут послужить основой для дальнейших научных изысканий рынка труда с учетом макроэкономического шока пандемии COVID-19.

Заключение / Conclusion

Таким образом, в ходе исследования были выявлены риски, которые возникли у предпринимателей Восточно-Казахстанской области в результате

ограничений пандемии COVID-19. Интерпретация ответов позволяет понять, какие изменения произошли в деятельности предприятий.

Можно сказать, что в результате введенных ограничений полной остановки бизнеса не произошло даже в самый пик пандемии. Однако некоторые предприятия все еще не могут полноценно работать из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте по причине болезни, снижения спроса на продукцию, сокращения прибыли. Многие предприниматели оказались не готовыми к изменениям, в то же время многие не планируют вносить какие-либо изменения, что может выступать сдерживающим фактором при переходе к цифровой экономике.

Список литературы

Вобляя И.Н., Григорян Л.К. (2021). К вопросу управления рисками при удаленном режиме работы в условиях пандемии // *Управленческие науки*. Т. 11, № 2. С. 73–84. <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2021-11-2-73-84>

Дорошенко С.В., Макарова М.Н. (2022). Оценка адаптации населения регионов России к цифровым техно-логиям // *Экономика региона*. Т. 18, № 1. С. 296–310. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-1-21>.

Пестунова Г.Б., Варавин Е.В., Козлова М.В., Суйеубаева С.Н. (2021). Изменения на рынке труда Казахстана в условиях цифровизации экономики // *Друкерский вестник*. № 3. С. 177–187. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2021-3-177-187>

Умнова М.Г., Бусалова А.Д. (2020). Обзор тенденций в цифровизации предпринимательства и менеджмента // *Экономика, предпринимательство и право*. Т. 10, № 6. С. 1689–1700. <https://doi.org/10.18334/epp.10.6.110512>

Шарипова О.М. (2020). Цифровизация и цифровые компетенции: новая реальность // *Вопросы инновационной экономики*. Т. 10, № 3. С. 1789–1802. <https://doi.org/10.18334/vinec.10.3.110525>

Amankwah-Amoah J., Khan Z., Wood G., Knight G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration // *Journal of Business Research*. V. 136. Pp. 602–611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>

Commander S. Navaneetha Krishnan, L.S. Ganesh, C. Rajendran (2022). Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic’s impact on entrepreneurial ventures // *International Journal of Disaster Risk Reduction*. V. 72. Art. num. 102830. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.102830>

References

Amankwah-Amoah J., Khan Z., Wood G., Knight G. (2021). “COVID-19 and digitalization: The great acceleration”, *Journal of Business Research*, vol. 136, pp. 602–611, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>

Commander S. Navaneetha Krishnan, L.S. Ganesh, C. Rajendran (2022), “Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic’s impact on entrepreneurial ventures”, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 72, art. num. 102830, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.102830>

Delibasic M., Zubanov V., Pupavac D., Potocnik Topler J. (2021), “Organisational behaviour during the pandemic”, *Polish Journal of Management Studies*, vol. 24, no. 1, pp. 61–79, <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.1.04>

Doroshenko S.V., Makarova M.N. (2022), “Assessing the Adaptation of the Population of Russian Regions to Digital Technologies”, *Ekonomika Regiona [Economy of Region]*, vol. 18, no. 1, pp. 296–310, <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-1-21>, (in Russian).

Kim Y., Chul Yoon W., Lee J., Poncelet J.-L., Dolcemascolo G., Sohn H.-G. (2022), “A strategic response map for cascading pandemics: Lessons learned from the response to COVID-19 in the Republic of Korea”, *Progress in Disaster Science*, vol. 13, art. num. 100214, <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2022.100214>

Kosieradzka A., Smagowicz J., Szwed C. (2022), “Ensuring the business continuity of production companies in conditions of COVID-19 pandemic in Poland – Applied measures analysis”, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 72, art. num. 102863, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.102863>

- Delibasic M., Zubanov V., Pupovac D., Potocnik Topler J.* (2021). Organisational behaviour during the pandemic // *Polish Journal of Management Studies*. V. 24, no. 1. Pp. 61–79. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.1.04>
- Kim Y., Chul Yoon W., Lee J., Poncelet J.-L., Dolcemascolo G., Sohn H.-G.* (2022). A strategic response map for cascading pandemics: Lessons learned from the response to COVID-19 in the Republic of Korea // *Progress in Disaster Science*. V. 13. Art. num. 100214. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2022.100214>
- Kosieradzka A., Smagowicz J., Szwed C.* (2022). Ensuring the business continuity of production companies in conditions of COVID-19 pandemic in Poland – Applied measures analysis // *International Journal of Disaster Risk Reduction*. V. 72. Art. num. 102863. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.102863>
- Rusly F.H., Talib Y.Y.A., Hussin M.R.A., Mutalib H.A.* (2021). Modelling the Internal Forces of SMEs digital adaptation strategy towards industry Revolution 4.0 // *Polish Journal of Management Studies*. V. 24, no. 1, pp. 306–317. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.1.18>
- Pestunova G.B., Varavin E.V., Kozlova M.V., Suieubaeva S.N.* (2021), “Kazakhstan labor market changes in the conditions of the economy digitalization”, *Drukerovskij vestnik*, no. 3, pp. 177–187. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2021-3-177-187>
- Rusly F.H., Talib Y.Y.A., Hussin M.R.A., Mutalib H.A.* (2021), “Modelling the Internal Forces of SMEs digital adaptation strategy towards industry Revolution 4.0”, *Polish Journal of Management Studies*, vol. 24, no. 1, pp. 306–317, <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.1.18>
- Sharipova O.M.* (2020), “Digitalization and digital competencies: new reality”, *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki [Russian Journal of Innovation Economics]*, vol. 10, no. 3, pp. 1789–1802, <https://doi.org/10.18334/vinec.10.3.110525>, (in Russian).
- Umnova M.G., Busalova A.D.* (2020), “Overview of trends in digitalization of entrepreneurship and management”, *Economics, business and law*, vol. 10, no. 6, pp. 1689–1700, <https://doi.org/10.18334/epp.10.6.110512>, (in Russian).
- Voblava I.N., Grigoryan L.K.* (2021), “Risk management for telecommuting in the pandemic”, *Management Sciences*, vol. 11, no. 2, pp. 73–84, <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2021-11-2-73-84>, (in Russian).

Экологическая обстановка в современной Российской Федерации: сравнение с другими странами как базис для новых идей развития государства

Ефремова Мария Сергеевна

Аспирант, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9628-1545>, e-mail: chinqu@yandex.ru

Северо-западный институт управления – филиал РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, 199178, Средний пр-т Васильевского острова, 57, г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

Большинство существующих экологических проблем не решены до сих пор, а в последние годы они обострились еще сильнее. В общественном сознании растет понимание того, что инструменты, которые до сих пор использовались для решения этих проблем, не справляются с поставленными задачами. В настоящее время в среде общественных активистов проявляется неподдельный интерес к анализу существующих экологических проблем. Цель данной статьи состоит в разработке новых идей и направлений совершенствования экологической политики Российской Федерации на основе анализа существующих проблем, в том числе в сравнении с обстановкой в других странах. В процессе написания работы были использованы элементы сравнительного и системного подходов, в рамках которых применялись общенаучные методы анализа, синтеза, дедукции и индукции. На основе анализа были выделены следующие основные экологические проблемы, которые существуют в Российской Федерации: вопросы обращения с отходами, загрязнение вод, уничтожение лесного массива, скептическое отношение к альтернативной и «зеленой» энергии. В результате исследования выявлена необходимость рассматривать новые тенденции экологической политики России с позиции политической экологии. Среди необходимых мер стоит отметить следующие: внедрение новой идеологии, которая будет ставить на первое место гармоничные отношения природы и человека; внедрение экологического образования; новая система подготовки и переподготовки специалистов, включающая дополнительные курсы по экологически ориентированному образу жизни; информационная политика, раскрывающая сущность существующих экологических проблем и необходимость их решения, начиная с бытового уровня; поддержка экологических организаций; внедрение кардинально нового подхода к альтернативной энергетике и «зеленым» технологиям.

Ключевые слова: экология, политическая экология, экологическая политика, экологическое развитие, Российская Федерация, индекс экологической эффективности, экологическая идеология, экологическое сознание

Цитирование: Ефремова М.С. Экологическая обстановка в современной Российской Федерации: сравнение с другими странами как базис для новых идей развития государства // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 95–104. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-95-104



Ecological situation in the modern Russian Federation: comparison with other countries as a basis for new ideas for the development of the state

Maria S. Efremova

Postgraduate Student, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9628-1545>, e-mail: chinqu@yandex.ru

North-West Institute of Management – RANEPА branch, 57, Srednij prospekt Vasiljevskogo ostrova, Saint Petersburg 199178, Russia

Abstract

Most of the existing environmental problems have not been resolved yet, and some of them become aggravated. There is awareness that the tools that have been used so far to solve these problems can't handle them. There is an interest in the analysis of existing environmental problems among social activists. The purpose of this article is to develop new ideas and directions for improving the environmental policy of Russia, based on an analysis of existing problems. In work elements of comparative and systematic approaches and general scientific methods of analysis, synthesis, deduction and induction were used. The main environmental problems that exist in Russia are: waste management issues, water pollution, deforestation, skepticism towards alternative and green energy. The study revealed the need to consider new trends in the environmental policy of Russia from the standpoint of political ecology. Among the necessary measures, it is worth noting the following: the introduction of a new ideology that will put in the first place the harmonious relationship between nature and a human; introduction of environmental education; a new system of preparing the specialists, including courses on an environmentally oriented lifestyle; information policy, revealing the essence of existing environmental problems; support for environmental organizations; introduction of a new approach to alternative energy and green technologies.

Keywords: ecology, political ecology, environmental policy, Russia, Environmental Performance Index, environmental ideology, environmental awareness

For citation: Efremova M.S. (2023) Ecological situation in the modern Russian Federation: comparison with other countries as a basis for new ideas for the development of the state. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (1), pp. 95–104. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-95-104



Введение / Introduction

В настоящий момент Российская Федерация находится в непростой геополитической ситуации, но не стоит забывать и об экологических проблемах, ведь если их не решить, они поставят под угрозу будущее существование людей на Земле. Однако в России решение таких проблем нередко оценивается как вызов экономической стабильности. Так например, в Указе Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» к одному из вызовов и угроз экономической безопасности страны относят развитие «зеленых технологий»¹. Тем не менее экологическая повестка приобретает все большую значимость. Это подтверждается тенденцией последних лет, в том числе выборами в Государственную Думу Российской Федерации в 2021 г.

Отметим основные риски, которые возникнут перед Российской Федерацией в случае игнорирования существующих экологических проблем и угроз.

1. Экономические риски [Wells et al., 2019]. При игнорировании Российской Федерацией современных направлений развития, связанных с альтернативными источниками энергии, а также «зеленых» технологий, возникает риск неконкурентоспособности российских компании, которые занимаются добычей ископаемого топлива и последующей его реализации. В современном мире идет тенденция на сокращения углеродного следа.

2. Внешнеполитические риски [Huber et al., 2020]. Уже сейчас можно заметить, что Россия не только не всегда рассматривается как страна, способная решить мировые экологические проблемы, но и как страна, не ставящая их на повестку дня. Это сильно подрывает имидж государства среди стран, которые придерживаются противоположных взглядов. Более того, Российская Федерация имеет все возможности в недалеком будущем приобрести статус экологического вредителя.

3. Внутриполитические риски [Huber et al., 2020]. Недовольство населения страны по причине ухудшения окружающей среды в государстве и нарастающих вследствие этого социальных проблем приведет к дополнительным внутренним рискам².

¹ Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/ (дата обращения: 10.12.2022).

² Химшиашвили П., Пудовкин Е., Калинина А. (Понедельник 12 апр. 2021). Эксперты назвали основные риски экологической политики

Оценка экологичности государств / Assessment of the environmental friendliness of the states

Одним из способов оценки экологического состояния государства является рейтинговый метод. Наиболее популярным является Индекс экологической эффективности (англ. The Environmental Performance Index, далее – EPI). Он составляется каждые два года Центром экологической политики и права при Йельском университете. Данный рейтинг оценивает не только состояние окружающей среды в конкретной стране, но и качество проводимой государственной экологической политики, нагрузку экономики на экологию, здоровье населения и прочее³.

Индекс EPI включает в себя две большие группы критериев: экологическое здоровье и жизнеспособность экосистемы. Благополучие и здоровье населения – весьма важный критерий оценки, так как он является одной из базовых функций социального государства. Стоит отметить, что данная группа критериев составляет 40 % от всего индекса EPI, поэтому полученные результаты могут отличаться от тех, в которых анализировался лишь сам индекс EPI. Отметим, что цель группы критериев экологического здоровья заключается в том, чтобы определить, насколько хорошо страны защищают свое население от рисков для здоровья, связанных с окружающей средой. Данная группа состоит из следующих категорий: оценка качества воздуха, доступ к питьевой воде, тяжелые металлы (измеряется прямое воздействие загрязнения тяжелыми металлами на здоровье человека в анализируемой стране) и вопросы обращения с отходами.

Так, Швеция находится в топ-10 на протяжении всего анализируемого периода, поэтому экологическая политика данной страны будет обязательно рассмотрена в этой статье. Австрия находилась в топ-10 семь из восьми раз, а Франция и Швейцария входили в него шесть из восьми раз (табл. 1).

Говоря о Российской Федерации, стоит отметить, что она занимает 58-е место в данном рейтинге по результатам 2020 г. Значение EPI у России 50,5. Для сравнения, рейтинг Дании, которая находится на первом месте, 82,5. За период в десять лет российский рейтинг изменился всего на 3,9 пункта. Самое большое изменение наблюдается у Бахрейна – 17,3 пункта, и при этом он расположен чуть выше России в рейтинге – на 56-м месте.

России // РБК. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/politics/12/04/2021/606dbe8e9a7947bf5d5e8ed6> (дата обращения: 10.12.2022).

³ *Environmental Performance Index*. Official website. Режим доступа: <https://epi.yale.edu/> (дата обращения: 10.12.2022).

Индекс экологической эффективности (EPI) в 2006–2020 гг.

Table 1. The Environmental Performance Index in 2006–2020

Страна	Значение Индекса экологической эффективности							
	2006 г.	2008 г.	2010 г.	2012 г.	2014 г.	2016 г.	2018 г.	2020 г.
Австралия	-	-	76,3	48,51	82,4	87,22	74,12	70,7
Австрия	85,2	89,4	78,1	68,92	78,32	86,64	78,97	79,6
Великобритания	85,6	86,3	74,2	68,82	77,35	87,38	79,89	81,3
Германия	79,4	86,3	73,2	66,91	80,47	84,26	78,37	77,2
Дания	84,2	84	69,2	63,61	76,92	89,21	81,6	82,5
Ирландия	83,3	83,4	67,1	58,69	74,67	86,6	78,77	74,3
Исландия	-	82,7	93,5	66,28	76,5	90,51	78,39	72,8
Испания	79,2	86,3	70,6	60,31	79,79	88,91	67,57	72
Италия	-	84,2	73,1	68,9	64,05	84,48	66,12	61,6
Канада	84	-	66,4	-	-	-	-	-
Колумбия	80,4	88,3	76,8	62,33	58,53	75,93	67,85	52,5
Коста-Рика	81,6	90,5	86,4	69,03	74,66	80,03	64,31	65,3
Куба	75,3	80,7	78,1	56,48	50,77	79,04	65,22	52,9
Латвия	-	88,8	72,5	70,37	75,8	85,71	71,91	67
Люксембург	-	83,1	67,8	69,2	83,29	86,58	79,12	82,3
Маврикий	-	-	80,6	56,36	73,14	87,04	64,23	58,1
Малайзия	83,3	78,1	65	62,51	58,09	70,85	56,63	45,1
Мальта	80,1	79,8	65,7	56,61	67,42	88,48	80,9	74,9
Нидерланды	78,7	78,7	66,4	65,65	77,75	84,26	75,46	75,3
Новая Зеландия	88	88,9	73,4	66,05	55,07	88	63,42	48,4
Норвегия	80,2	93,1	81,1	69,92	78,04	86,9	77,49	77,7
Португалия	82,9	85,8	73	57,64	76,41	88,63	75,96	71,3
Сингапур	-	86,6	69,6	58,41	81,78	85,06	72,18	71
Словения	77,5	87,6	65	62,25	76,43	88,98	78,57	72,3
Финляндия	87	91,4	74,7	64,44	75,72	90,68	78,64	78,9
Франция	82,5	87,8	78,2	69	71,05	88,2	83,95	80
Чехия	86	76,8	71,6	64,79	81,47	84,67	67,68	71
Швейцария	81,4	95,5	89,1	76,69	87,67	86,93	87,42	81,5
Швеция	87,8	93,1	86	68,82	78,09	90,43	80,51	78,7
Эстония	79,8	85,2	63,8	56,09	74,36	88,59	76,96	71

Источник⁴ / Source⁴

Таким образом, немногочисленные изменения EPI за последнее десятилетие показывают, что Российской Федерации есть куда стремиться, особенно учитывая, что в данном рейтинге ее опережает даже ряд стран бывшего СССР: Эстония, Армения, Латвия, Литва, Беларусь.

Современные экологические проблемы Российской Федерации / Modern environmental problems of the Russian Federation

Перейдем к оценке проблем, которые выделяются при анализе рейтинга EPI. Первая большая группа критериев оценивания – это показатели здоровья. По данному рейтингу Россия занимает 57-е место среди других стран. Значение критерия – 53 (для сравнения, у Финляндии – 99,3). Тем не менее значение данного показателя увеличилось на 8 пунктов за последнее 10 лет. Эта группа критериев делится на четыре параметра (рис. 1).

⁴ Environmental Performance Index. Results Overview. Режим доступа: <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi> (дата обращения: 10.12.2022).

1. Качество воздуха. По данному критерию Россия занимает 47-е место среди других стран. Значение критерия – 54,1 (для сравнения, у Финляндии – 98,8). Тем не менее значение этого показателя увеличилось на 14,1 пунктов за последние 10 лет.

2. Качество питьевой воды. По данному критерию Россия занимает 64-е место среди других стран. Значение критерия – 55,4 (для сравнения, у Финляндии, Исландии, Нидерландов, Норвегии, Швейцарии, Великобритании – 100 – это максимально возможное значение). За последние 10 лет значение данного показателя увеличилось всего на один пункт.

3. Воздействие тяжелых металлов. По данному критерию Россия занимает 37-е место среди других стран. Значение критерия – 72,2 (для сравнения, у Дании, Финляндии, Японии – 100 – это максимально возможное значение). Значение этого показателя увеличилась на 9,5 пунктов за последние 10 лет.

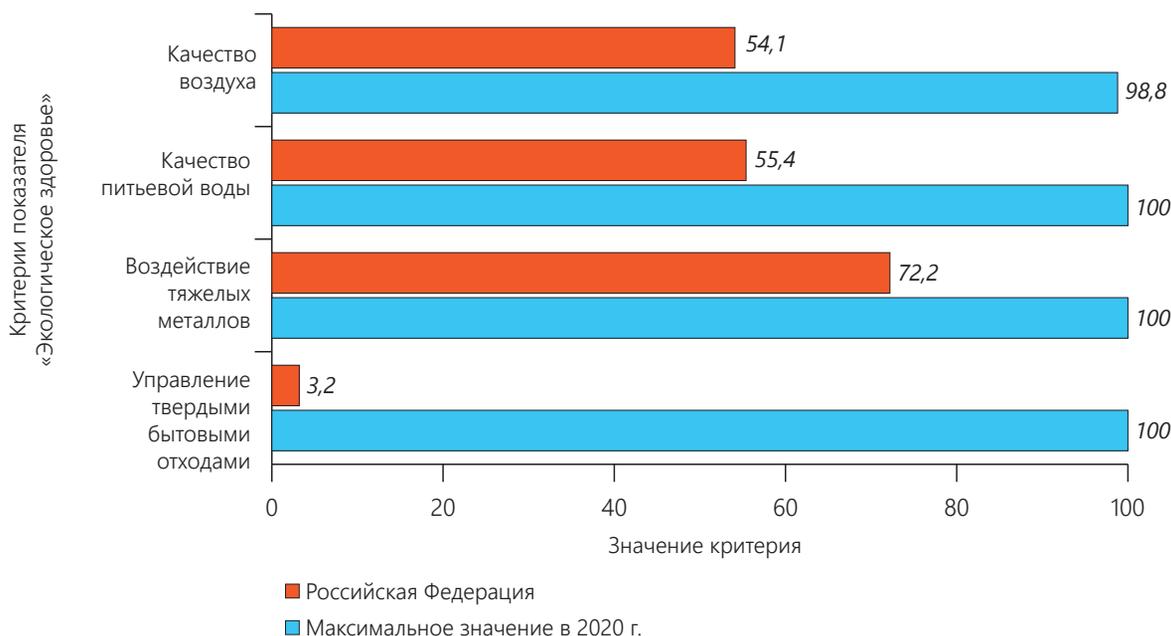
4. Управление твердыми бытовыми отходами. По данному критерию Россия занимает 122-е место среди других стран. Значение критерия всего лишь 3,2 (для сравнения, у Колумбии и Нидерландов – 100 – максимально возможное значение).

Таким образом, можно отметить огромную проблему Российской Федерации в вопросах управления твердыми бытовыми отходами.

Вторую часть показателя ЕРІ составляют показатели экосистемы. По данному рейтингу Россия занимает 72-е место среди других стран. Значение критерия – 48,8 (для сравнения, у Дании – 76,4). Кроме того, значение этого показателя изменилось всего на 1,1 пункт за последние 10 лет. Данная группа критериев делится на следующие показатели (рис. 2).

1. Биоразнообразие. В этой категории оцениваются действия стран по сохранению природных экосистем и защите всего спектра биоразнообразия. По этому параметру Россия занимает 111-е место среди других стран. Значение критерия – 54,1 (для сравнения, у Ботсваны – 91,6). Значение данного показателя уменьшилось на 0,6 пунктов за последние 10 лет.

2. Экосистемные услуги. Данный показатель включает анализ благ, которые люди бесплатно получают из окружающей среды при правильно функционирующих экосистемах. По этому параметру Россия занимает 113-е место среди других стран. Значение критерия – 28,6 (для сравнения, у Бахрейна, Исландии, Мальты, Микронезии, Сан-Томе и Принсипи, Объединенных Арабских Эмиратов максимальное значение – 100). Кроме того, значение данного показателя уменьшилось на 5 пунктов за последние 10 лет.



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 1. Показатели группы «экологическое здоровье» Индекса экологической эффективности (ЕРІ) Российской Федерации по сравнению с максимальными значениями по странам в 2020 г.

Fig. 1. The Environmental Performance Index environmental health group indicators of the Russian Federation compared to the maximum values for countries in 2020

3. Рыболовство. Данный показатель включает, в том числе, анализ состояния рыбных запасов. По данному рейтингу Россия занимает 133-е место среди других стран. Значение критерия – 4,3 (для сравнения, у Сингапура – 71,4). Значение данного показателя увеличилось всего лишь на 0,4 пункта за последние 10 лет.

4. Изменение климата. Этот показатель включает, в том числе, анализ выбросов парниковых газов (например, углекислого газа). По данному рейтингу Россия занимает 57-е место среди других стран. Значение критерия – 59,9 (для сравнения, у Дании – 95). Значение этого показателя увеличилось всего лишь на 4,6 пункта за последние 10 лет.

5. Выбросы загрязняющих веществ. Данный показатель включает, в том числе, анализ выбросов основных загрязнителей воздуха (оксида серы и оксида азота). По данному рейтингу Россия занимает 50-е место. Значение критерия – 81 (для сравнения, максимальное значение критерия зафиксировано у Албании, Австрии, Азербайджана, Бельгии, Болгарии, Канады, Чехии, Дании, Франции, Ирландии, Люксембурга, Нидерландов, Северной Македонии, Румынии, Словакии, Южной Кореи, Испании, Швеции, Швейцарии, Великобритании, Тайвани и США). Кроме того, значение данного показателя уменьшилось на целых 11,6 пунктов за последние 10 лет.

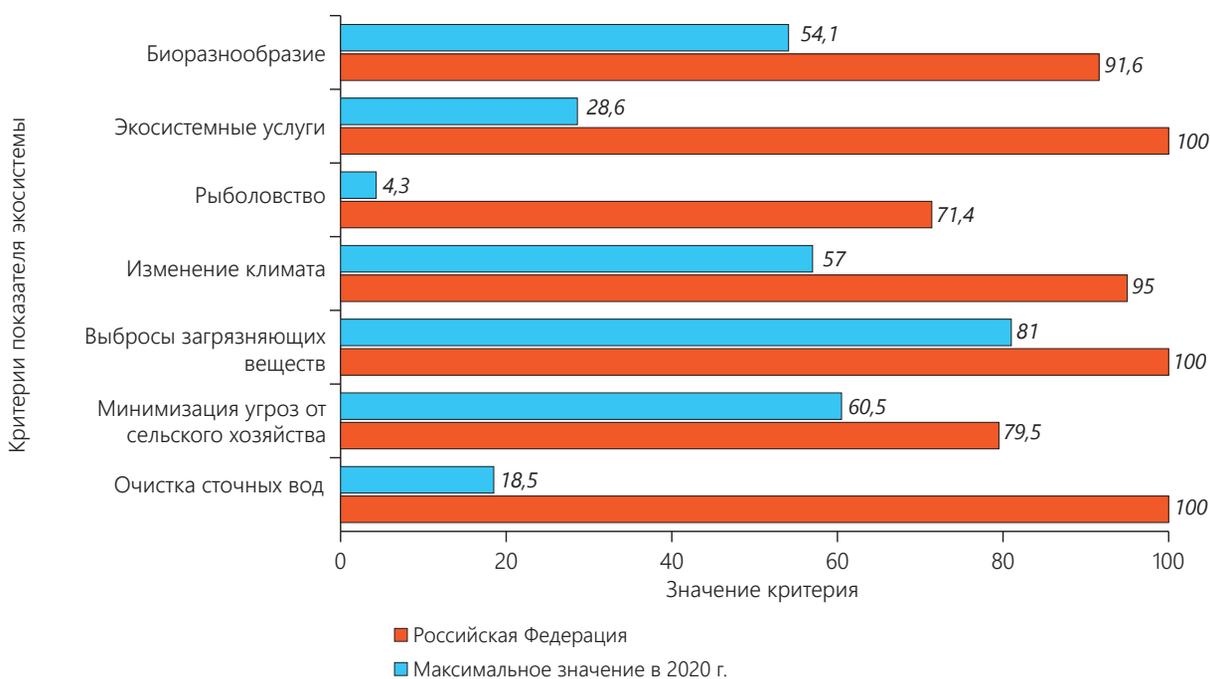
6. Минимизация угроз от сельского хозяйства (выбросов азота) для окружающей среды. По данному рейтингу Россия занимает 26-е место среди других стран. Значение критерия – 60,5 (для сравнения, у Украины – 79,5). Более того, значение данного показателя увеличилось на целых 8,6 пунктов за последние 10 лет.

7. Очистка сточных вод. По данному рейтингу Россия занимает 58-е место среди других стран. Значение критерия – 18,5 (максимальное значение у Дании, Финляндии, Нидерландов, Сингапура, Швеции).

Таким образом, хуже всего дело обстоит с рыболовством (рыболовство с использованием трала, состояние рыбных запасов и прочее), очисткой сточных вод и экосистемными услугами (лесные потери, потери пастбищ и водно-болотистых угодий).

Основные экологические проблемы Российской Федерации по сравнению с другими странами / The main environmental problems of the Russian Federation in comparison with other countries

В настоящий момент можно выделить следующие основные экологические проблемы Российской Федерации, которые необходимо решить.



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 2. Показатели экосистемы Индекса экологической эффективности (EPI) Российской Федерации по сравнению с максимальными значениями по странам в 2020 г.
Fig. 2. The Environmental Performance Index ecosystem indicators of the Russian Federation compared to the maximum values for countries in 2020

1. Обращение с отходами. В стране накопились миллиарды тонн отходов, часть из которых можно было бы использовать повторно (вторичная переработка), а часть не подвергается разложению или разлагается достаточно медленно, выбрасывая отравляющие вещества в атмосферу, а также отравляя почву (в том числе пригодную для сельского хозяйства) и сточные воды. Немаловажной проблемой являются и незаконные свалки.

2. Загрязнение вод. Под угрозой находятся не только воды, которые пострадали от промышленных выбросов, но и участки, которые загрязнены нитратами и отходами животноводства. Кроме того, ежесекундно в стоки рек попадает вода из канализационных стоков, содержащая остатки отравляющих веществ, например, моющих средств. Большая часть очистительных сооружений устарела, что также отрицательно влияет на флору и фауну водоемов.

3. Уничтожение лесного массива. Леса играют важную роль в сохранении углеродного баланса и климата. Тем не менее в России есть проблема с незаконной вырубкой лесов, в том числе для освоения территорий под строительство, добычу полезных ископаемых и прочее.

4. Скептическое отношение к альтернативной энергии. Имея большие запасы природных ресурсов (газа, нефти, прочее), Российская Федерация консервативно относится к иным источникам энергии. В то время как используемые виды энергии при сжигании выбрасывают огромную долю углекислого газа, что пагубно сказывается на окружающей среде.

Среди последствий игнорирования данных проблем стоит выделить следующие:

- вымирание многих представителей флоры и фауны;
- сильное отравление почв, пригодных в том числе для сельскохозяйственных целей;
- снижение качества продуктов питания и их нехватка;

- дефицит водных ресурсов;
- рост заболеваемости и смертности среди населения и прочее.

Существующая экологическая политика Российской Федерации / Environmental policy in the Russian Federation

В настоящий момент одним из основных документов, на котором основана современная экологическая политика в Российской Федерации, является национальный проект «Экология». Среди целей программы стоит выделить следующие:

- 1) урегулирование вопроса в обращении с отходами, ликвидация незаконных свалок;
- 2) снижение вредных выбросов в атмосферу;
- 3) повышение качества питьевой воды;
- 4) сохранение уникальных водных систем;
- 5) сохранение биоразнообразия;
- 6) создание баланса между вырубкой и воспроизводством лесного массива⁵.

Другим важным документом является Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 г., который содержит показатели экологического развития Российской Федерации⁶. В основном все показатели уделяют внимание уменьшению количества выбросов в атмосферу и объема отходов (табл. 2).

⁵ Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации. Паспорт национального проекта «Экология». Режим доступа: https://www.mnr.gov.ru/activity/directions/natsionalnyy_proekt_ekologiya/ (дата обращения: 10.12.2022).

⁶ Министерство экономического развития Российской Федерации. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/de41f44efafe564e84fda0848109adff35a42658/ (дата обращения: 10.12.2022).

Таблица 2

Показатели экологического развития Российской Федерации
Table 2. Indicators of environmental development of the Russian Federation

Наименование показателей, единицы измерения	2013 г.	2020 г.	2030 г.	Темп роста (снижения) 2030 г. к 2013 г., %	Темп роста (снижения) 2030 г. к 2020 г., %
Объем выбросов загрязняющих веществ от стационарных источников на единицу ВВП, т/млн руб.	0,38	0,3	0,22	57,89	73,33
Количество городов с высоким и очень высоким уровнем загрязнения атмосферного воздуха, ед.	126	50	34	26,98	68,00
Объем образованных отходов всех классов опасности на единицу ВВП, т/млн руб.	90	73,4	33,8	37,56	46,05

Наименование показателей, единицы измерения	2013 г.	2020 г.	2030 г.	Темп роста (снижения) 2030 г. к 2013 г., %	Темп роста (снижения) 2030 г. к 2020 г., %
Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов, в % к уровню 2007 г.	108	150	203	42 п.п.	53 п.п.
Объем выбросов парниковых газов, в % к уровню 1990 г.	70	75	70	0 п.п.	-5 п.п.

ВВП – валовой внутренний продукт

Источник⁷ / Source⁷

Кроме того, так как партия «Единая Россия» заняла лидирующую позицию в парламенте Российской Федерации по итогам выборов 2021 г. (49,82 %), стоит рассмотреть предвыборную программу данной партии. Основное внимание уделено решению проблем вредных выбросов в атмосферу, проблеме чистой воды, отходов и свалок. Меры, которые предлагает партия по улучшению экологической ситуации в ближайшие пять лет следующие:

- 1) создание системы экологического мониторинга;
- 2) контроль вредных выбросов и сбросов на всех крупных предприятиях-загрязнителях;
- 3) ввод экологических штрафов;
- 4) обязанность промышленных предприятий иметь финансовое обеспечение, позволяющее возместить экологический вред при авариях;
- 5) сокращение вредных выбросов;
- 6) ликвидация незаконных свалок;
- 7) создание системы вторичной переработки, минимизация захоронений мусора;
- 8) обеспечение городов инфраструктурой для раздельного сбора твердых коммунальных отходов (далее – ТКО);
- 9) переход на оплату за коммунальные услуги по обращению с ТКО, исходя из фактического образования отходов;
- 10) отказ товаропроизводителей от продукции и упаковки, которая не подлежит переработке. Запрет на использование одноразовой посуды и упаковки из трудноперерабатываемых материалов;
- 11) увеличение количества экологически чистого общественного транспорта;
- 12) развитие экологического туризма;
- 13) выстраивание эффективной системы лесоохраны;
- 14) восстановление водных объектов;
- 15) создание национальной системы регулирования выбросов парниковых газов;

16) установление ответственности за нарушения требований в области гуманного обращения с животными и прочее⁸.

Однако среди предложенных мер мало внимания уделяется экологическому образованию и просвещению граждан, созданию модели умеренного потребления. Людям достаточно трудно подстроится под новые «правила игры», особенно если они создают дополнительный дискомфорт. Даже введение штрафов, например за не сортировку отходов, создаст лишь почву для поиска путей обхода данного закона. Для того чтобы граждане начали соблюдать новые требования, надо им разъяснить для чего это делается.

Новая экологическая политика Российской Федерации / New environmental policy of the Russian Federation

Существующие экологические проблемы серьезно сказываются на здоровье и качестве жизни граждан, что тормозит развитие экономики. В свою очередь, в развивающихся странах с их нерешенными проблемами бедности и неравенства экологическая политика воспринимается более болезненно. Получается, что плохая социальная ситуация в стране тормозит экологическое развитие, что в дальнейшем тормозит экономическое развитие. В то же время без должного экономического развития социальная сфера также будет страдать. Получается, что без грамотного политического курса невозможно вырваться из этого порочного круга [Roberts, 2020].

Именно поэтому важно рассматривать новые тенденции экологической политики Российской Федерации именно с позиции политической экологии. Среди необходимых мер стоит отметить следующие.

1. Новая идеология, ставящая на первое место гармоничные отношения природы и человека. Пропаганда здорового образа жизни, благополучия, а не потребления как одного из жизненных приоритетов, и как следствие искоренение общества потребления.

⁷ Там же.

⁸ Единая Россия. Народная программа «Единой России». Режим доступа: <https://er.ru/party/program/> (дата обращения: 10.12.2022).

Сделать это можно, например, в том числе за счет создания условий для перехода богатой и сверхбогатой части населения к более скромным моделям потребления. Эти условия могут сочетать как введение прогрессивного налогообложения и повышенных налогов на предметы роскоши, так и меры поощрения за более бережное отношение к природе и усилия по ее сохранению. Прогрессивное налогообложение следует позиционировать не просто как «налог на богатство», а как инструмент покрытия экологического ущерба, наносимого сверхпотреблением [Tingley, Tomz, 2019].

2. Экологическое образование. Необходимо начинать экопросвещение с самого раннего возраста, то есть в детском саду и школе, чтобы формировать экологически осознанных граждан с самого детства [Thiault et al., 2019].

3. Подготовка специалистов. Нередко можно встретить людей даже на государственных должностях, которые не способны правильно проанализировать и предложить верное решение относительно существующих вопросов окружающей среды. Для этого необходимо усовершенствовать систему подготовки специалистов, в том числе ввести дополнительные курсы по экологоориентированному образу жизни [Pepper, 1993].

4. Информационная политика. Необходимо рассказывать о существующих экологических проблемах так же, как и о важности их минимизации и предотвращения, начиная с бытового уровня [Prakash, Bernauer, 2020].

5. Поддержка экологических объединений. Особенно это важно для местных организаций, которые имеют больше информации по поводу существующих в их регионе проблем [Karlsson, 2015].

6. Новый подход к альтернативной энергетике. Россия в XXI в. должна превратиться в инновационную ресурсную экономику, основанную на интеграции

природных богатств, высоких технологий и современных практик природопользования [Hughes, 2020].

Заключение / Conclusion

На основе проведенного в статье анализа можно сделать следующие выводы.

1. Одним из наиболее популярных способов оценки экологичности государства является рейтинг экологически чистых стран мира (ЕПИ). Российская Федерация занимает 58-е место в данном рейтинге по результатам 2020 г. Значение ЕПИ у России 50,5. Для сравнения, у Дании, которая находится на первом месте, значение составляет 82,5.

2. На основе анализа можно выделить следующие основные экологические проблемы, которые существуют в Российской Федерации: обращение с отходами, загрязнение вод, уничтожение лесного массива, скептическое отношение к альтернативным источникам энергии.

3. Обилие природных ресурсов в России привело к их нерациональному использованию (например, существует множество брошенных нефтяных скважин с высоким дебитом). Природоохранные расходы вплоть до настоящего времени рассматриваются не как вклад в развитие страны, а как один из видов социальных обязательств государства, необходимых лишь время от времени, а потому первыми подлежащими сокращению.

4. Весьма важно рассматривать новые тенденции экологической политики Российской Федерации именно с позиции политической экологии. Среди необходимых мер стоит отметить следующие: новая идеология, ставящая на первое место гармоничные отношения природы и человека; экологическое образование; подготовка специалистов; информационная политика; поддержка экологических организаций; новый подход к альтернативной энергетике.

Список литературы / References

- Harper T. (2019), “Ecological gentrification in response to apocalyptic narratives of climate change: The production of an immuno-political fantasy”, *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 44, no. 1. pp. 55–71, <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12842>
- Huber R.A., Wicki M.L., Bernauer T. (2020), “Public support for environmental policy depends on beliefs concerning effectiveness, intrusiveness, and fairness”, *Environmental Politics*, vol. 29, no. 4, pp. 649–673, <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000354819>
- Hughes C. (2020), “It’s not easy being green, white, red, and blue: constituency representations versus electoral competition in the Wisconsin green party”, *International journal of politics culture and society*, pp. 49–63, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10767-020-09365-5>
- Karlsson B. (2015), “Political ecology: anthropological perspectives”, *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*, no. 5, pp. 350–355, <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.12215-9>

Pepper D. (1993), *Eco-socialism: from deep ecology to social justice*, Routledge, Milton Park, UK. 298 p.

Prakash A., Bernauer T. (2020), “Survey research in environmental politics: why it is important and what the challenges are”, *Environmental politics*, vol. 29, no. 7, pp. 1127–1134, <https://doi.org/10.1080/09644016.2020.1789337>

Roberts J. (2020), Political Ecology, In: *The Cambridge Encyclopedia of Anthropology*, Cambridge university, UK, pp. 10–13.

Thiault L., Gelcich S., Marshall N., Marshall P., Chlous F., Claudet J. (2019), “Operationalizing vulnerability for social–ecological integration in conservation and natural resource management”, *Conservation Letters*, vol. 13, no. 1, pp. 10–23, <http://dx.doi.org/10.1111/conl.12677>

Tingley D., Tomz M. (2019), “International commitments and domestic opinion: the effect of the Paris Agreement on public support for policies to address climate change”, *Environmental politics*, vol. 29, no. 7, pp. 1135–1156, <http://dx.doi.org/10.1080/09644016.2019.1705056>

Wells H., Dougill A., Stringer L. (2019), “The importance of long-term social-ecological research for the future of restoration ecology”, *Restoration Ecology*, vol. 27, no. 5, pp. 929–933, <https://doi.org/10.1111/rec.13000>

Управление бизнес-процессами организации в контексте цифровой трансформации

Жерегеля Андрей Васильевич

Соискатель, ORCID: 0000-0002-1317-315X, e-mail: azhereg@yandex.ru

Научно-исследовательский институт образования и науки, 123056,
Большая Грузинская ул., 32с3, г. Москва, Россия

Аннотация

Статья посвящена анализу тренда цифровой трансформации современных организаций и его составляющих факторов. Наиболее подробно рассматриваются организационные изменения российских компаний, использующих цифровой инструмент для интермиттенции организационно-экономических процессов с целью повышения результативности их деятельности и эффективности управления. Автор отмечает многогранность процесса цифровой трансформации современной организации в разрезе аспектов организационных изменений, детерминированных цифровыми технологиями как инструментом инноваций. В основу статьи положена методология комплексного подхода и системного анализа. Теоретической основой статьи стали публикации российских исследователей, посвященные аспектам цифровой трансформации организации. В качестве методов исследования были выбраны ознакомление с нормативными документами и правительственными программами, методы сравнительного анализа. Также были использованы метод экспертных оценок, нормативный и логический методы. Определено, что структура ресурсного потенциала цифровых технологий для российских предприятий и организаций представляет собой широкую линейку возможностей влияния как на трудовой процесс, процесс формирования технологических и профессионально-цифровых компетенций сотрудников и руководителей, так и организационную экосистему в целом. Исследование показало, что институциональное поле бизнес-модели организации с включением в нее цифровых технологий позволяет создавать новые форматы взаимодействия как внутри организации (руководитель—сотрудники), так и во внешней среде (например, в работе с партнерами и клиентами). Однако данный процесс может столкнуться с существующими нарративами принципов работы организации, включая организационную/корпоративную культуру с ее ценностями, которая в определенной степени и определяет эффективность его реализации. Сделан вывод, что в основе смены ценностных приоритетов в новой цифровой реальности будет находиться имплементация конкретных системных мер, которые представлены автором в виде десяти направлений. По мнению автора, представленная в статье информация позволит конкретизировать управление бизнес-процессами организации для повышения результативности ее деятельности.

Ключевые слова: организационные изменения, российские компании, тренд цифровизации, результативность, организационно-экономические процессы, цифровой инструмент, экосистема, руководитель, трудовой процесс, эффективность управления, цифровые технологии, сотрудники, экономическая эффективность, технологические компетенции, цифровые компетенции

Цитирование: Жерегеля А.В. Управление бизнес-процессами организации в контексте цифровой трансформации // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 105–112. DOI: [10.26425/2309-3633-2023-11-1-105-112](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-1-105-112)



Received: 19.01.2023

Revised: 27.02.2023

Accepted: 03.03.2023

Management of business processes of the organization in the context of digital transformation

Andrey V. Zheregelya

Applicant, ORCID: 0000-0002-1317-315X, e-mail: azhereg@yandex.ru

Research Institute of Education and Science, 32s3, Bolshaya Gruzinskaya ul., Moscow 123056, Russia

Abstract

The article is devoted to the analysis of the modern organizations' digital transformation trend and its constituent factors. The organizational changes of Russian companies that use a digital tool for intermittent organizational and economic processes in order to increase the effectiveness of their activities and management efficiency are considered in most detail. The author notes the versatility of the digital transformation process of a modern organization in the context of organizational change aspects determined by digital technologies as a tool for innovation. The article is based on the methodology of an integrated approach and system analysis. The theoretical basis of the article was the publications of Russian researchers devoted to aspects of the digital transformation of the organization. Familiarization with regulatory documents and government programs, methods of comparative analysis were chosen as research methods. The method of expert assessments, normative and logical methods were also used. It has been determined that the structure of the resource potential of digital technologies for Russian enterprises and organizations is a wide range of opportunities to influence both the labor process, the process of forming technological and professional digital competencies of employees and managers, and the organizational ecosystem as a whole. The study showed that the institutional field of the organization's business model with the inclusion of digital technologies in it allows creating new formats of interaction both within the organization (manager-employees) and in the external environment (for example, in working with partners and clients). However, this process may collide with the existing narratives of the organization's operating principles, including the existing organizational / corporate culture, with its values, which to a certain extent determines the effectiveness of its implementation. It is concluded that the change in value priorities in the new digital reality will be based on the implementation of specific systemic measures, which are presented by the author in ten areas. According to the author, the information presented in the article will make it possible to specify the management of the organization's business processes in order to increase the effectiveness of its activities.

Keywords: organizational changes, Russian companies, digitalization trend, performance, organizational and economic processes, digital tool, ecosystem, manager, labor process, management efficiency, digital technologies, employees, economic efficiency, technological competencies, digital competencies

For citation: Zheregelya A.V. (2023) Management of business processes of the organization in the context of digital transformation. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (1), pp. 105–112. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-105-112



Введение / Introduction

Цифровая трансформация современных организаций в настоящее время является одним из главных факторов роста не только экономических составляющих, но и эффективности управления бизнес-процессами организации, одним из сильнейших трендов, который быстро и эффективно меняет пути развития организационных экономических процессов, изменяя при этом операциональное управление, стратегическое планирование в организации, а также развитие экосистем совместных инноваций как с партнерами, так и с клиентами [Грошев, Коблов, 2022]. Организации, которые могут внедрять цифровые технологии и адаптироваться к происходящим изменениям, обладают большими возможностями для своего развития в контексте цифровой трансформации.

Цифровая трансформация современной организации — это не только конкурентные преимущества, это мощный инструмент выживания организации в конкурентной среде, залог ее дальнейшего эффективного развития. Цифровая трансформация организации включает в себя процессы управления, заключающиеся в использовании цифровых технологий не в виде вспомогательного инструмента, а в виде источника инноваций, представляющих собой основание для рыночного роста, увеличения доходности организации и ее выживания в конкурентной среде. Внешняя среда подталкивает организации к цифровой трансформации, определяющей существенную перестройку бизнес-модели с использованием новых цифровых технологий, переосмысление действующей структуры, фундаментальное изменение всех организационно-управленческих процессов, позволяя таким образом достигать

ключевых результатов экономической эффективности, создавать новые форматы в работе с партнерами, оптимизировать издержки бизнеса, адаптировать услуги, повышать качество выпускаемых продуктов под запросы конкретного клиента¹.

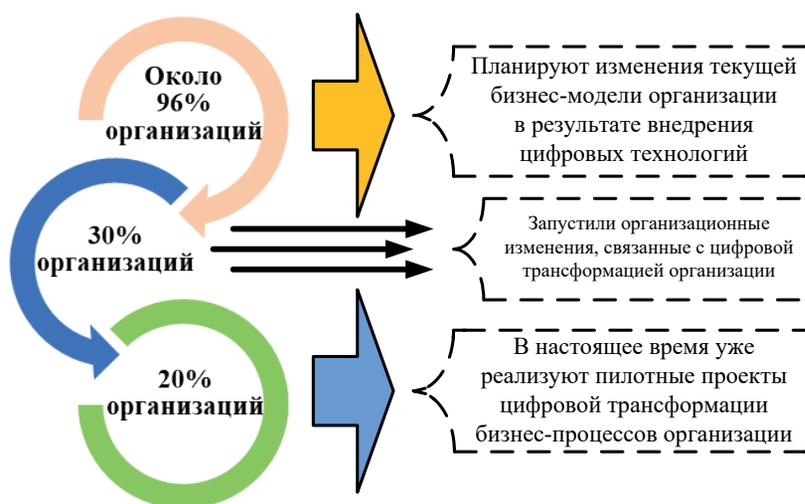
При этом ряд российских организаций, в которых отсутствует четкое стратегическое видение цифровой трансформации и механизмов управления изменениями, неминуемо столкнется с проблемами, среди которых могут быть:

- снижение уровня автоматизации производственных процессов (в частности, в 40–50 % российских организаций в настоящее время бизнес-процессы не автоматизированы);
- уменьшение эффективности административно-управленческих функций;
- увеличение потребности в персонале, обладающим технологическими компетенциями;
- уменьшение финансовых ресурсов организации и другое.

По данным опросов руководителей российских компаний и организаций, в ближайшие 3–5 лет около 96 % организаций планируют внедрение цифровых технологий, которые позволят изменить текущую бизнес-модель, около 30 % уже запустили организационные изменения, связанные с цифровой трансформацией бизнес-процессов, и 20 % уже сейчас реализуют пилотные проекты в этом направлении (рис. 1)².

¹ Насибуллин М. (2023). Перестройка XXI века // РБК. Банки и финансы. Режим доступа: <https://kiozk.ru/article/rbk/perestrojka-xxi-veka> (дата обращения: 10.01.2023).

² PROцифру (2021). Дайджест Комитета РСПП по цифровой экономике. 119 с.



Источник² / Source²

Рис. 1. Данные опросов руководителей российских компаний и организаций
 Fig. 1. Survey data of heads of Russian companies and organizations

Анализ изменяющихся принципов работы организации в процессе цифровой трансформации / Analysis of the changing principles of the organization's work in the digital transformation process

В основу анализа изменяющихся принципов работы современной организации в процессе цифровой трансформации, помимо всего прочего, можно положить теорию организационной/корпоративной культуры, которая так или иначе детерминирует все эти процессы и эффективность их реализации.

В своих исследованиях организационной/корпоративной культуры И.В. Грошев и А.А. Краснослободцев [2015] выделили компоненты ее институционального поля, включающие следующие субкультуры (рис. 2):

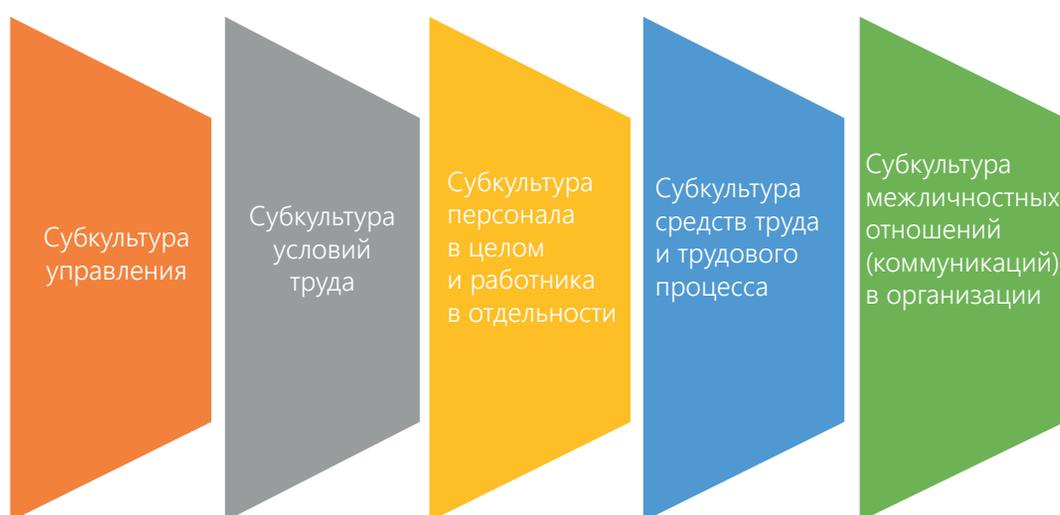
- управления;
- условий труда;
- персонала в целом и работника в отдельности;
- средств труда и трудового процесса;
- межличностных отношений (коммуникаций) в организации.

Проанализируем через призму цифровых компетенций руководителей и персонала как фактора резильентности удаленного формата работы в новой цифровой реальности некоторые субкультуры более подробно.

Культура условий, средств труда и трудового процесса

Рассматривая профессиональную деятельность персонала в форме удаленной работы вне офиса за компьютером, работодатель, теряя унификацию офисных рабочих мест сталкивается с проблемами контроля характеристик условий такого вида работы.

В частности, через санитарно-гигиенические, психофизиологические, социально-психологические, эстетические и другие показатели, руководитель выходит не на законодательные риски, а риски, связанные, прежде всего, со здоровьем сотрудников, учитывая, что у каждого из них свои условия, определяющие возможности его рабочего места. Для обеспечения безопасности, производительности, результативности и эффективности работы персонала руководителя, по мнению Т. Кармазина, должны выстраивать совершенно иную систему обеспечения и взаимодействия с сотрудниками [Кармазин, 2020, с. 43]. Составляющими такой системы, по мнению автора, являются, например, финансовые риски, связанные с обеспечением техническими средствами и программным обеспечением, установкой необходимого софта на домашние компьютеры сотрудников при организации удаленного рабочего места. Однако в случае их увольнения техническое оборудование может стать невозвратной потерей. Другим не менее важным аспектом являются вопросы усложнения сопряжения разных технических систем, постоянно увеличивающейся зависимости от большого количества интернет-провайдеров, релевантности скорости прохождения сигналов и т.п. Данный аспект проблемы попадает в категорию трудовых соглашений, обеспечения эффективности и т.п. Что касается вопроса экономии финансовых средств за счет сокращения (в целом снижение затрат происходит в среднем на 25–30 % [Чуланова, 2018]) затрат на аренду офисных помещений и площадей в условиях организации удаленной работы, обслуживание административных офисов, обеспечение присутствия персонала на рабочих местах – это



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 2. Субкультуры (компоненты) институционального поля организационной/корпоративной культуры
 Fig. 2. Subcultures (components) of the of the organizational/corporate culture institutional field

вопрос, на который в настоящее время нет однозначного ответа. Более того, в условиях острой борьбы за кадры возможность удаленной работы — это не инструмент экономии на оплате труда, а дополнительное преимущество работодателя, предлагающего, как правило, среднерыночные зарплаты³.

При принятии новых условий организации профессиональной деятельности персонала в процессе цифровой трансформации необходимо понимать, что сохранить корпоративную культуру организации рабочих мест и формат работы сотрудников в прежнем виде будет невозможно, что предопределяет, с одной стороны, унификацию корпоративных удаленных рабочих мест и, с другой — трансформацию культуры организации работы и внедрения артефактов.

Постановка такого целеполагания приведет к процессу аннигиляции, что потребует:

- развертывания брендированных удаленных офисов;
- установки дорогих платформ;
- разработки стандартов процессов и их сопряжения;
- информационного обеспечения изменений;
- усиления контроля на этапе внедрения;
- разработки новых критериев оценки эффективности и результативности профессиональной деятельности сотрудников⁴.

Исходя из этого, в итоге будет сформирована (формироваться) культура организации цифровой среды и специфика взаимодействия в ней, что повлечет за собой более глубокое методологическое осмысление культуры процессов управления, не только в использовании цифровых технологий, но и в существенной перестройке бизнес-модели организации, переосмыслении действующей структуры, фундаментальном изменении всех организационно-управленческих процессов.

Культура управления

В современных условиях структура многих российских организаций/предприятий/компаний становится более гибкой и одновременно плоской. Отношения сотрудников и руководителей трансформируются в проектные, сокращается «расстояние» между руководителем и подчиненным, сотрудник становится достаточно самостоятельным эле-

ментом организационной системы. При удаленном формате работы в процессе цифровой трансформации организации управление работниками предполагает максимально возможное делегирование полномочий. Данный подход и его эффективность обеспечиваются рядом факторов, к которым можно отнести:

- качественное управление по целям и задачам;
- повышение требований к профессиональным компетенциям и навыкам сотрудников;
- стандартизацию и автоматизацию всех организационно-управленческих процессов;
- качественное использование инструментов контроля;
- повышение требований к подбору и обучению персонала, процессу формирования у работников технологических компетенций и прочее.

Более того, результативность деятельности сотрудников, работающих на «удаленке», должна подкрепляться эффективной мотивацией, которая в последнее время, по мнению И.Г. Акперова, Б.В. Мартынова, Е.С. Прокопенко [2022], характеризуется определенной динамикой.

Мотивационные ожидания персонала в условиях удаленного принципа работы, нехватка профессиональных сотрудников, определенные сложности на рынке труда формируют отличный от традиционного подход к культуре мотивации в условиях новой цифровой реальности. Его характерной и доминирующей чертой в настоящее время становится в основном лишь финансовое стимулирование персонала⁵. Но это уже иной подход к системе мотивации, требующий методологического, технологического и инструментального осмысления и рефлексии, изучения принципов и последствий перераспределения приоритетов в процессах вовлечения персонала и формирования его лояльности.

Кроме того, культура управления иерархичными организациями и трудовыми коллективами (командами) будет трансформироваться в сторону гибкого проектного подхода, с вытекающими отсюда принципами мотивации сотрудников, вектор направления которых будет определен в сторону финансового поощрения. В пул архетипов, по мнению Т. Кармазина, войдут такие инструменты формирования лояльности, как брендированные welcome-box (например, набор, который дарят новому сотруднику

³ Подцероб М., Бершидский М. (Среда 12 февр. 2020). Сотрудники российских офисов хотят работать из дома // Ведомости. Политика и общество. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/02/12/822916-iz-doma> (дата обращения: 10.01.2023).

⁴ Кармазин Т.И. (Пятница 2 апр. 2021). Как изменилась корпоративная культура «на удаленке» // Executive.ru. Режим доступа: www.e-executive.ru/mirbis/mba-mirbis/1993712-kak-izmenilas-korporativnaya-kultura-na-udalenne (дата обращения: 10.01.2023). Далее — Кармазин Т.И.

⁵ Просчитав затраты сотрудников на присутствие в офисе, руководители могут предложить как работникам, так и кандидатам такие льготы, как бесплатное питание, бесплатный проезд или парковка, которые будут настолько важны для них, что смогут стать серьезным преимуществом в борьбе за лучших специалистов.

в первый рабочий день), чат-боты для управления адаптационными действиями, базы знаний, сформированные на различных платформах, электронные event-мероприятия⁶.

Но даже при большом диапазоне электронных форм управления и общения сохранится потребность в открытой обратной связи, в профессиональных консультациях, в эмоциональной «подпитке» сотрудников. Именно поэтому в системе внутренней деятельности организации останутся очные мероприятия, частота которых, можно полагать, — уменьшится, а значимость и бюджетирование увеличатся. Таким образом, происходит смена ценностных приоритетов в культуре управления, основу которой в условиях новой цифровой реальности составят «цифровые» отношения, детерминирующие в свою очередь культуру межличностных отношений.

Культура межличностных отношений

Новая цифровая реальность, в которой начали работать российские компании и организации, реструктуризировала их ценности, социально-психологический климат, ценности сотрудников, формы и стандарты взаимодействия, а также каналы коммуникации, посредством которых осуществляется межличностное взаимодействие. В итоге произошло перераспределение приоритетов в работе с персоналом, которое спровоцировало ряд проблем.

1. Эмоциональная обедненность отношений сотрудников.

Осознание себя и своего места в команде, коллективе, организации является для каждого сотрудника актуальной потребностью. Ключевым инструментом ее удовлетворения служит обратная связь от коллег и руководителя/руководства, в процессе которой считывается не только эмоциональное состояние (эмоциональный фон) человека, но и его внутренние переживания, настроения, чувства, определяющие его поведенческие паттерны и коммуникативный репертуар [Грошев, Коблов, 2022]. На основе этого возможно диагностировать многие личностные характеристики сотрудника(ов), включая стремление к работе в коллективе или индивидуализму.

При переходе в цифровую среду и формам коммуникации посредством электронных носителей, каналов и цифровых технологий, постоянной работы за компьютером, отсутствием неформальных отношений, общения на личные темы и т.д. у участников этого процесса может отмечаться эмоциональная обедненность, появляться дефицит «живого» общения, уменьшаться эмоциональная вовлеченность в коммуникационные процессы. В итоге встречи

сотрудников формализуются, происходит обмен только деловой информацией, со временем накапливается усталость, раздражение от канала связи, ставшего постоянным, что приводит к потере командного единства, эмоциональной и информационной идентичности команды компании. Это, в свою очередь, приводит к увеличению значимости коммуникативного аспекта и общения руководителей с сотрудниками (например, по поводу оценки результативности деятельности работника, поддержания эмоционального фона и т.д.), увеличивая использование временных ресурсов в рабочем регламенте руководителя в разы [Коблов, 2019; Коблов, 2021].

Непонимание или нежелание понимать эту проблему приводит, как правило, к девальвации всего управленческого влияния, значительному снижению лояльности и вовлеченности сотрудников, недостижению организацией ключевых результатов экономической эффективности, издержкам бизнеса, снижению качества выпускаемых продуктов и другому.

2. Отсутствие неформальных отношений между сотрудниками.

Неформальные отношения между сотрудниками, деловые отношения между персоналом, руководством и клиентами — неотъемлемая часть корпоративной культуры любой организации, в которой отражается не только основной смысл ее деятельности, но и весь смысл ее существования. Поведение работников в организации детерминируется многими составляющими, в том числе и корпоративными ценностными ориентирами, которые, с одной стороны, определяют их поведенческие паттерны в конкретных ситуациях и, с другой стороны, саморегулируются при этом привычками и устоявшимися в организации коллективными традициями, ритуалами и регламентами.

3. Нивелирование дресс-кода сотрудников.

Артефакт организационной культуры, определяющий значимость дресс-кода сотрудников в условиях удаленной работы, сильно девальвируется, уменьшается его стабилизирующее влияние на общую корпоративную культуру.

4. Усложнение компонента тайминга решения организационных задач.

Возникновение ряда факторов, которые анализировались ранее (например, появление дополнительного времени, ненормированность рабочего графика, нарушение баланса между работой и семьей и другое) приводит (может привести) в итоге к срыву принятия решения по выполнению производственных задач, перегрузке, усталости, стрессу. Это потребует введения регламентации, стандартизации

⁶ Кармазин Т.И.

и контроля деятельности сотрудников, работающих на удаленке.

Следовательно, цифровая трансформация организации, включающая в себя многие процессы, в том числе и удаленный формат работы персонала, вывела к решению противоречий между стандартизацией коммуникаций и сохранением идентичности человека, необходимости сочетать унификацию форм общения и личностную свободу, а также свободный доступ к информации и безопасности цифровой среды.

Заключение / Conclusion

В процессе цифровой трансформации организации происходит смена ценностных приоритетов, основу которых в условиях формирования digital-отношений в новой цифровой реальности составит имплементация конкретных системных мер, представленных на рисунке 3. Аналогичную точку зрения высказывает и ряд других исследователей процесса цифровой трансформации, не только российских предприятий и организаций, но и в целом российской экономики⁷ [Добрынин и др., 2016].

⁷ Кармазин Т.И.

При этом перспективы эффективного использования удаленного формата работы как одного из направлений процесса цифровой трансформации организации, детерминирующей перестройку ее бизнес-модели с использованием новых цифровых технологий, будут зависеть от:

- 1) политической воли государства развивать «удаленку»;
- 2) стимулирования среди работодателей такой формы организации рабочего процесса.

В свою очередь это потребует трансформации организационной культуры, которой на современном этапе можно дать следующее определение: культура максимальной оптимизации.

Таким образом, новая цифровая реальность является очередным эволюционным этапом движения общества к формированию digital-социума, к созданию информационной социальной среды, представляющей собой организованное взаимодействие людей как элементов глобальных баз данных, в которых хранение, обновление, поиск и передача информации происходит по единым, стандартизированным правилам – социальным аналогам протоколов цифровой среды.



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 3. Системные меры, составляющие основу смены ценностных приоритетов в новой цифровой реальности
Fig. 3. Systemic measures that form the basis for changing value priorities in the new digital reality

Список литературы

- Акперов И.Г., Мартынов Б.В., Прокопенко Е.С. (2022). Роль цифрового сознания в управлении изменениями // Вестник университета. № 11. С. 5–10. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-10-5-10>
- Грошев И.В., Коблов С.В. (2022). Цифровая матрица российской экономики // Управление. Т. 10, № 2. С. 57–70. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-2-57-70>
- Грошев И.В., Краснослободцев А.А. (2015). Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 535 с.
- Добрынин А.П., Черных К.Ю., Куприяновский В.П., Куприяновский П.В., Синягов С.А. (2016). Цифровая экономика – различные пути к эффективному применению технологий (BIM, PLM, CAD, IOT, Smart City, BIG DATA и другие) // International Journal of Open Information Technologies. № 1. С. 4–11.
- Кармазин Т.И. (2020). Корпоративная культура на удаленке: крах или новый этап развития? // Business Excellence. № 12. С. 41–46.
- Коблов С.В. (2019). Социальные вызовы при цифровой трансформации предприятий наукоемких отраслей // Вопросы региональной экономики. № 2 (39). С. 29–35.
- Коблов С.В. (2021). Цифровая трансформация как фактор адаптации персонала для реализации производственного потенциала в условиях пандемии // Вестник университета. № 9. С. 43–52. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-9-43-52>
- Чуланова О.Л. (2018). Вызовы и тренды на рынке труда: синергия цифровизации и soft skills // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. № 3 (36). С. 66–72.

References

- Akperov I.G., Martynov B.V., Prokopenko E.S. (2022), “The role of digital consciousness in change management”, *Vestnik Universiteta*, no. 11, pp. 5–10, <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-10-5-10>, (in Russian).
- Chulanova O.L. (2018). Challenges and trends in the labor market: synergy of digitalization and soft skills // *Human resources and intellectual resources management in Russia*, no. 3 (36), pp. 66–72, (in Russian).
- Dobrynin A.P., Chernykh K.Yu., Kupriyanovskiy V.P., Kupriyanovskiy P.V., Sinyagov S.A. (2016), “Digital Economy – various ways to effective application of technologies (BIM, PLM, CAD, IOT, Smart City, BIG DATA and others)”, *International Journal of Open Information Technologies*, no. 1, pp. 4–11, (in Russian).
- Groshev I.V., Koblov S.V. (2022), “Digital matrix of the Russian economy”, *UPRAVLENIE/Management (Russia)*, vol. 10, no. 2, pp. 57–70, <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-2-57-70>, (in Russian).
- Groshev I.V., Krasnoslobodtsev A.A. (2015), *Organizational culture*, UNITY-DANA Publishing House, Moscow, Russia (In Russian).
- Karmazin T.I. (2020), “Corporate culture at a remote location: collapse or a new stage of development?”, *Business Excellence*, no. 12, pp. 41–46, (in Russian).
- Koblov S.V. (2019), “Social challenges based on the digital transformation of high-tech enterprises”, *Problems of regional economy*, no. 2 (39), pp. 29–35, (in Russian).
- Koblov S.V. (2021), “Digital transformation as an adaptation factor for personnel to realise productive capacity in a pandemic”, *Vestnik Universiteta*, no. 9, pp. 43–52, <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-9-43-52>, (in Russian).

Исследование технологических методов взаимодействия экспертных структур с политическими институтами

Гусаров Андрей Сергеевич

Аспирант, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3575-8666>, e-mail: andreygusarov1@yandex.ru

Знаменский Дмитрий Юрьевич

Канд. полит. наук, доц., зам. зав. каф. государственного управления и политических технологий

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3492-1567>, e-mail: belyferz@list.ru

Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье проведен анализ текущего состояния взаимодействия политических институтов с экспертным сообществом. Данное научное исследование проводилось в форме интервью. В качестве респондентов выступили члены экспертных сообществ как негосударственных структур, так и представители экспертных структур при государственных органах власти, а также представители политических институтов. Вопросы интервью выявляют набор компетенций, которые необходимы для того, чтобы в полной мере называться профессиональным экспертом, привлекаемым политическими институтами для выстраивания диалога и помощи в формировании эффективной государственной политики. Также вопросы касались текущей ситуации, связанной с ротацией состава экспертов в экспертных структурах. Было изучено мнение экспертов и представителей политических институтов о том, какие улучшения и механизмы стоит внедрить и наладить для выстраивания продуктивного и эффективного взаимодействия между экспертными сообществами и представителями политических институтов. В анализе ответов на эти вопросы заключается актуальность исследования. Логической целью работы является формирование понимания ряда современных проблем, с которыми сталкиваются как эксперты, так и представители политических институтов на текущем этапе развития их взаимодействия при формировании государственной политики.

Ключевые слова: экспертные структуры, экспертные сообщества, эксперты, компетенции экспертов, ротация экспертов, политические институты, государственная политика, государство, политика

Цитирование: Гусаров А.С., Знаменский Д.Ю. Исследование технологических методов взаимодействия экспертных структур с политическими институтами // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 113–121. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-113-121



Research of technological interaction methods between expert structures and political institutions

Andrey S. Gusarov

Postgraduate Student, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3575-8666>, e-mail: andreygusarov1@yandex.ru

Dmitry Yu. Znamensky

Cand. Sci. (Polit.), Assoc. Prof., Deputy Head of the Public Administration and Political Technologies Department

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3492-1567>, e-mail: belyferz@list.ru

State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

Abstract

The article analyzes the current state of interaction between political institutions and the expert community. This scientific research was conducted in the form of an interview. The respondents were members of expert communities, both non-governmental structures and representatives of expert structures under state authorities, as well as representatives of political institutions. Interview questions reveal a set of competencies that are necessary in order to be fully called a professional expert, attracted by political institutions to build a dialogue and help in the formation of effective public policy. The questions also related to the current situation with the rotation of the composition of experts in expert structures. The opinion of experts and representatives of political institutions was studied on what improvements and mechanisms should be implemented and adjusted to build productive and effective interaction between expert communities and representatives of political institutions. The relevance of the research lies in the analysis of the answers to these questions. The logical purpose of the work is to form an understanding of a number of modern problems faced by both experts and representatives of political institutions at the current stage of development of their interaction in the formation of public policy.

Keywords: expert structures, expert communities, experts, expert competencies, expert rotation, political institutions, public policy, state, politics

For citation: Gusarov A.S., Znamensky D.Yu. (2023) Research of technological interaction methods between expert structures and political institutions. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (1), pp. 113–121. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-113-121



Введение / Introduction

Выбранная тема исследования актуальна в связи с серьезными изменениями, через которые проходит гражданское общество. По сравнению с предыдущими периодами развития человечества перемены в обществе ускорились, люди получили практически неограниченный доступ к огромным потокам информации, благодаря современным технологиям, также появилась возможность налаживания быстрой и эффективной коммуникации между различными слоями общества. Меняется и структура традиционных социальных, политических и экономических институтов, ведь трансформируются не только формы организации, но и их ценностные и содержательные структуры.

На рубеже XX–XXI вв. сформировались устойчивые модели со-развития механизмов государственного и общественного контроля, появились новые технологии общественно-государственного партнерства, отражающие необходимость в управлении и регулировании социального развития. И проблемы развития гражданского общества получили новое освещение. Учитывая, что с развитием государства потребность в формировании гражданского общества и повышении роли его институтов будет возрастать, актуализировалась научная проблема разработки новой теории гражданского общества [Грабельных и др., 2018]. В последние десятилетия понимание роли влияния экспертов на разработки и принятие политико-управленческих решений стало одним из важных изучаемых направлений в фундаментальной науке.

Экспертная система, с одной стороны, является представительским институтом групповых интересов, сложной структурой взаимосвязанных государственных, общественных и частных институтов, обеспечивающих взаимоотношения общества и органов власти; с другой — это совокупность форм, методов, механизмов взаимоотношений групп интересов, непосредственно самих субъектов экспертной деятельности и государства; с третьей — это один из более совершенных, формализованных, независимых каналов воздействия общества на власть [Целютина, 2018].

Практика указывает на то, что бизнес-структуры, государства, общества и частные лица используют самоорганизующиеся сообщества в своей деятельности, особенно при привлечении экспертов для решения тех или иных задач. Роль экспертных сообществ в последние годы значительно возросла, став важным субъектом социально-экономических отношений [Долженко, Долженко, 2019].

Выделяют три основных условия появления и развития экспертных сообществ в различных странах. Это наличие «спроса» — определенного уровня «политического плюрализма», появление самого «политического рынка», включающего наличие более чем одного источника власти. Во-вторых, это наличие «предложения» — сообщества политологов и политических экспертов. Наконец, это наличие разнообразных финансовых ресурсов, включая частные фонды, которые позволяют экспертным сообществам сохранять определенную независимость от властных структур [Сунгуров, 2015].

Учитывая такие особенности, как непоследовательность и конфликтность, которые исходят от экспертов из интеллектуальных кругов, следует перенести эти свойства на идеи, сформулированные в отдельных «узлах». Идеи являются основой для формирования политических и правовых институтов, поэтому стоит учитывать специфику взаимодействия между экспертным сообществом и властью, что откроет возможности для определения роли полных сетей мыслителей при внесении изменений в современные политические и юридические практики [Равочкин, Бобриков, 2020].

В центре внимания исследователей — официальные и неформальные услуги советников и членов научного сообщества, востребованные при разработке государственной политики в той или иной сфере как в западных демократиях, так и в российских реалиях [Крашенинникова, 2019].

Постановка проблемы / Problem statement

Прослеживается слабая кристаллизация интересов определенных социальных групп, аморфная социальная структура, неразвитость институтов гражданского общества. Поэтому вместо разработки прозрачных механизмов развития государственной политики в обществе и в государстве все чаще используются различные скрытые технологии для представления интересов и определения приоритетов государства [Знаменский, 2018].

Не менее важно участие экспертов в области политологии, академических (научных) сообществ и неправительственных организаций в принятии политических решений на различных уровнях как стратегических, так и тактических. Органам власти и частному сектору они нужны для интеллектуальной поддержки их решений.

Экспертные сообщества могут стать посредниками между органами государственной власти и обществом, уровень доверия к которым может стать максимально возможным со стороны всех участников политического процесса, что создаст условия для

поиска решений социально-экономических проблем [Ивченкова, 2020].

Исследование взаимодействия органов государственной власти и экспертных сообществ в области развития государственной политики, его анализ и адаптация существенно снижают риск коррупции, поскольку делают сферу государственного управления более прозрачной и повышают профессиональную и гражданскую компетентность как государственных служащих, так и представителей общественности [Бронников, Гимазова, 2019].

На данный момент рекомендации экспертов не играют важной роли в процессе принятия политических и управленческих решений, а сам процесс непрозрачен и чрезмерно централизован. Скептическое отношение влияет как на активность экспертов при взаимодействии с государством, так и на состав общественных экспертных советов по уровню компетенции [Сунгуров, Карягин, Тиняков, 2020].

Степень изученности взаимодействия экспертных сообществ с органами государственной власти и политическими институтами на данный момент ощущимо слаба. Это обуславливается недостаточной базой научных знаний, ввиду недавно появившейся заинтересованности в подобного рода исследованиях, из чего следует сделать вывод о малой степени изученности практической составляющей такого взаимодействия.

Цель и гипотезы исследования / Research purpose and hypotheses

Целью исследования является анализ современных технологических методов и инструментов взаимодействия экспертных структур с политическими институтами в процессе выработки и принятия политических и управленческих решений.

Исходя из тематики данной работы, авторами выдвинут ряд гипотез.

1. Для успешного внедрения и реализации в гражданском обществе привлекаемый эксперт должен обладать как практическими навыками и качествами, так и обширной теоретической базой знаний, исходя из сферы разрабатываемой государственной политики, а также уметь выстраивать коммуникацию с группой привлекаемых экспертов.

2. Необходимо не только проводить периодическую ротацию состава привлекаемых экспертов для предотвращения застоя знаний и внедрения актуальных, свежих идей, но и оставлять небольшой процент ранее привлекаемых экспертов, которые смогли бы дать эффективные рекомендации, для передачи опыта и периодического участия.

3. Необходимо добавить, внедрить, а также улучшить существующие элементы и технологии при взаимодействии экспертных сообществ с органами государственной власти и политическими партиями ввиду постоянно меняющегося характера такого взаимодействия, исходя из изменения текущей парадигмы современных реалий и постоянно движущейся модернизационной силы.

Результаты исследования / Research results

Выбранный пул респондентов, принадлежащих к экспертным структурам и политическим институтам, был опрошен авторами этой статьи в период с февраля по апрель 2022 г.

В соответствии с тематикой исследования респондентам задавались следующие вопросы.

1. Какими компетенциями должен обладать эксперт?

2. Должны ли экспертные структуры при органах власти состоять из постоянных представителей, или нужна постоянная ротация состава экспертов? Что по вашему мнению эффективнее?

3. Какие технологии необходимо улучшить, изменить или добавить для повышения качества взаимодействия между экспертными структурами и органами власти?

На основе ответов экспертов на вышеперечисленные вопросы вырабатывается представление о современных методах технологического взаимодействия, формулируются задачи и намечаются пути решения этих проблем. Перейдем к ответу на первый вопрос о необходимых компетенциях, которыми должен обладать эксперт для успешного взаимодействия с политическими институтами.

Респондент Б. дал следующий ответ на этот вопрос: «Логика мышления и понимание того, как эксперт выражает мнение, и умение аргументировать. Без опыта и знаний это сделать невозможно. В первую очередь, важны знания и практика. Молодые специалисты могут быть грамотными, образованными, но неопытными, их модель экспертизы абстрактна, оторвана от жизни, поэтому не всегда может быть реализована, хотя концептуально она имеет место быть. Поэтому важны опыт, знания, профессиональные навыки. Конечно, желание и упорство. Мы не всегда слушаем, когда делаем замечания, не совпадающие с чьим-то мнением, не всегда слышим уважительное отношение. Умение слушать, слышать и воспринимать происходящее».

Респондент В. на вопрос о компетенциях экспертов отмечает, что самой важной компетенцией являются хорошие знания, которые нужно применять как в теории, так и на практике.

По мнению респондента Г., эксперт должен хорошо разбираться в той области, в которую он пришел работать и должен иметь минимальные знания законодательства.

Респондент Д. при ответе на вопрос указал на официальные требования для включения в экспертный состав, в который он входит, например наличие профильного образования (по направлению), наличие 5-ти подтвержденных завершенных проектов в отрасли, действующая руководящая должность в организации из отрасли.

Интервьюируемый Л. ответил на заданные вопросы следующим образом: «Очевидно, что он должен иметь опыт в той сфере, которой занимается». Он также отметил, что эксперт должен обладать широким спектром знаний в смежных областях, умением работать в команде, находить общий язык и способы совместного решения проблем.

Респондент Н. дает следующий ответ на вопрос: «Эксперт должен понимать, что, если мы берем ситуацию А, мы делаем действие Б и к чему это приводит. Эксперт должен обладать аналитическими способностями, понимать, что происходит сейчас, какие акторы влияют и что произойдет, если конфигурация этих фигур на доске изменится. Эксперт должен иметь видение прогнозиста. То есть анализ, прогноз и понимание текущих изменений в соответствии с текущей ситуацией, а также умение переводить с научного языка на простой, чтобы информация была передана профессионалам, населению, экспертам и обычным людям».

Респондент О. отмечает, что эксперт должен иметь большой научный и профессиональный опыт в сфере экспертной деятельности, признание в экспертном сообществе, уметь работать в команде и отстаивать свою точку зрения.

Респондент Т. дал краткий ответ: «Он должен быть специалистом в области, в которой проводится экспертиза. Если его приглашают на какую-либо экспертизу, то он должен, во-первых, иметь опыт, а во-вторых, знания в этой области». Одним словом, респондент Т. выделяет такие умения, как наличие опыта и профессиональных знаний в сфере экспертной деятельности.

Интервьюируемый Ф. выделил такие компетенции, как анализ и принятие решений, понимание современных реалий, коммуникативные навыки, знания в сфере деятельности специалиста, ответственность, ориентация на риск и другие.

Респондент Х. ответил следующим образом: «Знания в той области, в которой он хочет быть экспертом. Он должен постоянно учиться, контролировать процессы и тогда эксперт будет в курсе текущих

событий, связанных с его сферой деятельности и в том числе связанных с законодательством, а значит, будет востребован в текущий период».

Суммируя ответы респондентов, составим перечень навыков, которыми должен обладать эксперт при взаимодействии с политическими институтами:

- большой профессиональный опыт в области специальных знаний;
- доступность знаний с целью практической реализации;
- научные знания в области экспертизы;
- умение объяснять рекомендации неформальным языком;
- умение прогнозировать и анализировать;
- соответствие современным тенденциям и реалиям;
- коммуникабельность и умение работать в команде;
- умение выстраивать логику и связность в последовательности действий;
- навыки личного саморазвития, широкий спектр сопутствующих знаний, настойчивость, умение слушать, ответственность и другие.

Набор достаточно широк, и необходимо зафиксировать его в документальной форме для общего комплексного использования и успешного подбора экспертов во взаимодействии с институтами политической власти.

Перейдем ко второму вопросу анкеты о необходимости ротации в экспертных структурах. Интервьюируемый В. дал следующий ответ: «Конечно, нужна ротация. Теперь все изменилось. Мнения расходятся. Нам нужны другие люди. Нужны новые перспективы. Три года достаточно». Однако по его мнению, могут быть исключения, когда эксперты с большим опытом выступают в качестве автономных советников и консультантов.

На ответ о ротации экспертов опрошенный Г. общается о том, что ротация полезна, но она не должна быть искусственной. Респондент Г. отмечает, что есть общественные советы, которые ни разу не менялись с момента своего создания и нормально взаимодействуют. А если все работает и настраивается, то нет смысла выполнять ротацию.

Респондент Д. дал следующий ответ: «В случае найма отраслевых специалистов из бизнеса ротация будет происходить естественным образом, если обязательным критерием является наличие действующей руководящей должности в профильном бизнесе. Во многих отраслях человек, не работавший в ней активно более одного года, теряет свои знания. Масштаб деятельности также должен быть критерием компетентности ее представителя».

Респондент Л. сообщает, что, по его мнению, процент ядра постоянных экспертов должен составлять одну треть от общего числа ротаций экспертов: «Ротация более перспективна, когда есть костяк постоянных членов. Для группы из 40 человек должно быть 15 человек, перемещающихся из одного списка в другой. Все остальные должны быть ротированы».

Респондент Н. считает, что должна быть постоянная ротация всех членов экспертного сообщества, за исключением, возможно, одного-двух экспертов, которые могут входить в состав руководства, оставляя экспертов с большим опытом. Ротация необходима для обеспечения соблюдения текущих тенденций и реалий.

Интервьюируемый О. видит необходимость в найме специалистов желательна на срок до 5 лет с постоянными отчетами о проделанной и оплаченной работе. При необходимости следует уделять больше времени составлению рекомендаций, а если рекомендации сформированы раньше, то необходимо скорее завершить взаимодействие раньше, но при этом произвести оплату в полном объеме даже при более раннем выполнении работы, чтобы специалисты не отсиживались за этой работой и не были лишены ранее оговоренной в договоре суммы.

На вопрос о необходимости ротации респондент Т. отвечает: «Если это постоянная история, то есть узкие специалисты по определенной теме, которых очень мало, их ротация не имеет смысла. Если человек действительно полезен, то с ним нельзя разрывать связи. Необходимо проводить мониторинг. Необходимо гарантировать, чтобы те, кто действительно компетентен и готов провести экспертизу, вошли в сообщество экспертов».

Респондент Ф. дал следующий ответ: «Обновление — это хорошо. У разных экспертов разные точки зрения, и нужно быть максимально объективными, даже если мы привлекаем экспертов для решения вопросов в какой-то области уже три года, я думаю, что это неплохо, но обновление должно быть однозначно».

Респондент Х. отметил необходимость функционирования постоянно действующего экспертного органа, который имел бы возможность привлекать экспертов под конкретные вопросы, которые требуют рассмотрения. Экспертные структуры, по мнению респондента Х., тоже не могут знать всего, но они должны знать, какого подходящего эксперта можно привлечь и где его можно найти, а также эксперт должен подготовиться к запланированной встрече и владеть вопросом, по которому

он хочет услышать разъяснение, мнение или рекомендацию.

Респондент Ш. высказывает ту же точку зрения, что и некоторые предыдущие участники опроса: «Я думаю, что должно быть профессиональное ядро, чтобы сохранить преемственность и должны появляться новые лица и мозги, чтобы не упускать, с одной стороны, новые тренды, а с другой стороны, часть мнения экспертного сообщества».

Исходя из ответов на вопрос о ротации, можно сделать следующие выводы. Большинство респондентов говорят о том, что ротация как таковая необходима и срок назначения экспертов должен составлять около 3–5 лет, так как эксперты, находясь постоянно на одном месте, теряют мотивацию и не учитывают тенденции и текущие реалии при разработке рекомендаций. Однако, как отмечают многие опрошенные, необходимо оставить определенный пул экспертов, порядка одного-трех человек, в некоторых случаях не более трети от общего числа экспертов, на постоянной основе с присвоением почетных должностей консультантов или высших должностей для таких экспертов, чтобы они могли передать свой опыт будущему потоку экспертов. Некоторые участники опроса считают, что проводить постоянную ротацию нет смысла из-за возможной ограниченности экспертов узконаправленными вопросами или сложившегося и работающего механизма действия экспертов. Также некоторые респонденты высказали мнение, что стоит произвести определенную оплату на основании разработанных рекомендаций и предоставленных расширенных отчетов о работе экспертных сообществ.

Далее респондентам была предоставлена возможность высказать свое мнение о том, какие технологии необходимо улучшить, изменить или добавить для повышения качества взаимодействия экспертных структур с политическими институтами.

Интервьюируемый Б. сообщает, что одной из технологий является поддержка предварительного информирования и согласование повестки дня, чтобы иметь информацию до заседания. Также, по его мнению, необходимо переложение ответственности экспертным структурам в плане принятия решений соответствующими институтами политики, так как экспертное сообщество дает рекомендации, а не выступает в роли лидера политических институтов, с которыми взаимодействует экспертное сообщество.

Респондент В. подчеркивает, что рекомендации экспертов не должны носить популистский характер, а должны быть практико-ориентированными и полезными для общества.

Респондент Г. отмечает, что государство должно не на словах, а на деле шагнуть навстречу своим гражданам, некоммерческим организациям. Здесь собеседник Г. акцентирует внимание не на процессе внедрения технологий, а на возрастающем интересе со стороны политических институтов к взаимодействию с экспертными сообществами для утверждения государства всеобщего благосостояния.

На вопрос о внедрении технологий респондент Л. сообщает, что для повышения качества взаимодействия с экспертами целесообразно совершенствовать инструменты обратной связи, доводить до них информацию об учтенных экспертных замечаниях, предложениях. Также интервьюируемый заявил о целесообразности пересмотра механизмов поощрения экспертов за участие в работе, таких как ведомственные премии, включение в кадровый резерв и т.п.

Респондент Н. дал следующий ответ на вопрос о внедряемых технологиях: «Необходимо расширить доступ экспертных сообществ к проведению экспертизы в различных политических институтах. Не с точки зрения либерализации процессов, а с точки зрения прозрачности и ясности». Респондент Н. акцентирует внимание на увеличение доступа различных экспертных сообществ во взаимодействии с политическими институтами. Чтобы были не только одни и те же экспертные сообщества, которые постоянно взаимодействуют, а также был открыт доступ и для иных независимых экспертных структур. Также респондент Н. сообщает о необходимости проведения не единичной работы, а выстраивании целого комплекса взаимодействия для оптимизации и оперативной работы между двумя структурами.

Респондент О. согласен с предыдущими участниками опроса и рекомендует принять следующие меры:

- материальное поощрение экспертов за проделанную работу;
- открытость взаимодействия между структурами, например, в медийном пространстве;
- обеспечение независимости экспертных структур при взаимодействии с политическими институтами, без оказания давления на экспертные структуры для легитимации и продвижения решений, принимаемых политическими институтами;
- обеспечение и установление академических, научных методов разработки рекомендаций экспертных сообществ.

Респондент Т. предложил свои варианты:

- возрождение структуры, которая могла бы побуждать политические институты к открытости, про-

зрачности и подотчетности, а также к открытому диалогу с экспертным сообществом;

- разработка и разъяснение методических материалов и пособий, связанных с построением взаимодействий, с учетом мнений экспертов и обеспечением обратной связи;
- привлечение широкого круга слоев населения к выражению мнений при выработке экспертными сообществами рекомендаций для политических институтов, то есть установление трехсторонних отношений.

Респондент Ф. высказал свое мнение о том, какие технологии необходимо добавить, улучшить или изменить: «Расширение круга экспертов и тщательный отбор. Понять, какой эксперт нанят, его сильные и слабые стороны. Оценка личных качеств экспертов. Также необходимо разработать стандартизированные рекомендации по отбору экспертов».

Интервьюируемый Х. говорит о сформировавшейся неуверенности со стороны экспертов при отстаивании и доказывании своего мнения, ведь при проведении мероприятий набираются эксперты определенного уровня, а другие могут отказаться. Респондент Х. считает, что «экспертное сообщество не чувствует никакой самостоятельности». Он подчеркивает, что существует некоторая зависимость экспертных сообществ от политических институтов, которую необходимо постепенно реформировать.

В ходе анализа ответов респондентов был выявлен ряд технологий, которые необходимо внедрить, улучшить или изменить:

- введение предварительного информационного обеспечения и согласования повестки дня для экспертного сообщества перед взаимодействием с политическими институтами;
- исключение перекладывания ответственности на экспертные структуры в части принятия окончательных решений соответствующими политическими институтами;
- рекомендации экспертов должны быть практико-ориентированными и полезными для общества;
- повышенный интерес политических институтов к взаимодействию с экспертными сообществами;
- информационно-просветительская деятельность экспертных сообществ с политическими институтами власти в средствах массовой информации – пространстве для общества;
- введение денежного и иных видов поощрения экспертов в виде ведомственных премий, включения в кадровый резерв и т.п.;
- гарантия независимости специализированных структур при взаимодействии с политическими институтами, отсутствие давления на профильные

структуры для легитимации и продвижения решений, принимаемых политическими институтами;

- разработка и разъяснение методических материалов и пособий с учетом мнений экспертов и обеспечением обратной связи для определения актуальности поставленных задач;
- привлечение широких слоев населения к выражению мнения при выработке экспертными сообществами рекомендаций для политических институтов, то есть установление трехсторонних отношений.

Заключение / Conclusion

По итогам исследования авторами сделаны выводы о привлечении экспертов с обладанием симбиоза практических навыков и широкой

теоретической базой знаний для успешного внедрения и реализации государственных политик, о необходимости проведения периодической ротации состава экспертов с целью исключения застоя знаний и внедрения актуальных, свежих идей с оставлением процента привлекаемых ранее экспертов для передачи опыта и периодического участия, а также о необходимости добавления, внедрения и улучшения элементов и технологий при взаимодействии экспертных сообществ с органами государственной власти.

Список литературы

Бронников И.А., Гимазова Ю.В. (2019). Взаимодействие власти и экспертов в России: состояние, риски и перспективы // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. № 49. С. 162–169. <https://doi.org/10.17223/1998863X/49/16>

Грабельных Т.И., Лесниковская Е.В., Пархоменко А.Н., Саблина Н.А. (2018). Гражданское общество и власть: институт общественного контроля в свете современных исследовательских практик в Иркутской области // Вестник университета. № 1. С. 156–161. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-1-156-161>

Долженко Р.А., Долженко С.Б. (2019). Профессиональные экспертные сообщества и их роль в решении социально-экономических задач // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. Т. 17, №3. С. 77–87. [https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17\(3\).77-87](https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17(3).77-87)

Знаменский Д.Ю. (2018). Российская национальная модель государственной политики: структура и особенности // Управление. Т. 6, № 2(20). С. 61–66.

Ивченкова М.С. (2020). Экспертное знание в управлении регионом // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: социология. политология. Т. 20, № 3. С. 264–267. <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2020-20-3-264-267>

Крашенинникова Ю.А. (2019). Проблемы обеспечения качества экспертной деятельности (на материале экспертизы информационной продукции в РФ) // Управленческое консультирование. № 3(123). С. 87–103. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-3-87-103>

Равочкин Н.Н., Бобриков В.Н. (2020). Сети интеллектуалов современности в поиске преодоления кризисных тенденций: теоретико-прикладной аспект // Социодинамика. № 7. С. 74–90. <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2020.7.33460>

Сунгуров А.Ю. (2015). Власть и экспертное сообщество: институты и практики взаимодействия в российских регионах // Власть и элиты. № 2. С. 190–208.

References

Bronnikov I.A., Gimazova Yu.V. (2019), “The interaction of the authorities and experts in Russia: the state, risks and prospects”, *Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*, no. 49, pp. 162–169, <https://doi.org/10.17223/1998863X/49/16> (in Russian).

Dolzhenko R.A., Dolzhenko S.B. (2019), “Development of professional communities and their role in solving socio-economic problems”, *Herald of Omsk University. Series “Economics”*, vol. 17, no. 3. pp. 77–87, [https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17\(3\).77-87](https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17(3).77-87) (in Russian).

Grabelnykh T.I., Lesnikovskaya E.V., Parkhomenko A.N., Sablina N.A. (2018), “Civil society and state: the institution of public control in the light of modern research practices in Irkutsk region”, *Vestnik Universiteta*, no. 1, pp. 156–161, <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-1-156-161> (in Russian).

Ivchenkova M.S. (2020), “Expert knowledge in regional governance”, *Izv. Saratov Univ. (N. S.), Ser. Sociology. Politology*, vol. 20, no. 3, pp. 264–267, <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2020-20-3-264-267> (in Russian).

Krashenninnikova Yu.A. (2019), “The Problems of Ensuring the Quality of Experts’ Work: the Case of Media Content Evaluation in the Russian Federation”, *Administrative Consulting*, no. 3(123), pp. 87–103, <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-3-87-103> (in Russian).

Ravochkin N.N., Bobrikov V.N. (2020), “Networks of modern intellectuals in pursuit of overcoming crisis trends: theoretical-applied aspect”, *Sociodynamics*, no. 7, pp. 74–90, <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2020.7.33460> (in Russian).

Sungurov A.Yu. (2015), “Authorities and expert community: the institutions and practices of cooperation in the Russian regions”, *Power and elites*, no. 2, pp. 190–208, (in Russian).

Sungurov A.Yu., Dubrovsky D.V., Karyagin M.E., Tinyakov D.K. (2020), “Public-consulataive councils as a way of involving expert knowledge in policy decision process (case of St. Petersburg)”, *Public Administration Issues*, no. 2, pp. 7–31, (in Russian).

Сунгуров А.Ю., Дубровский Д.В., Карягин М.Е., Тиняков Д.К. (2020). Общественно-консультативные советы как форма вовлечения экспертного знания в процесс политико-управленческих решений (на примере г. Санкт-Петербурга) // Вопросы государственного и муниципального управления. № 2. С. 7–31.

Целютина Т.В. (2018). Конвергенция представительства экспертных институтов в управлении общественными процессами // Россия: тенденции и перспективы развития. № 13-2. С. 581–585.

Tselyutina T.V. (2018), “Convergence of the representation of expert institutions in the management of public processes” [“Konvergentsiya predstavitel'stva ekspertnykh institutov v upravlenii obshchestvennymi protsessami”], *Russia: Trends and Prospects of Development [Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya]*, no. 13-2, pp. 581–585, (in Russian).

Znamensky D.Yu. (2018), “Russian national model of public policy: structure and special features”, *Upravlenie / MANAGEMENT (Russia)*, vol. 6, no. 2 (20), pp. 61–66, (in Russian).

УДК 323

DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-122-130

Получено: 25.01.2023 Статья доработана после рецензирования: 28.02.2023 Принято: 06.03.2023

Правительство Уго Чавеса в политической системе современной Венесуэлы: достижения и неудачи

Лудена Лопес Джеованна Эстефания

Аспирант, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8870-3031>, e-mail: geolude@hotmail.com

Омельченко Николай Алексеевич

Д-р ист. наук, проф., зав. каф. государственного управления и политических технологий

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5872-6432>, e-mail: nik_omelchenko@mail.ru

Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье дается авторская интерпретация успехов и недостатков деятельности правительства Уго Чавеса, проявившихся за 14 лет его правления (1999–2013 гг.). Автор статьи на основе анализа политического, экономического и социального фона времени правления Чавеса делает обоснованный вывод о сложности задачи выработки некоего общего критерия для оценки положительных и отрицательных сторон этого правления. Либеральная демократия, составляющая основу политического мышления критиков Чавеса справа, придает большое значение системе сдержек и противовесов, которую чависты, придерживающиеся модели радикальной демократии, склонны игнорировать. Другим примером различных подходов, которые размывают объективную оценку деятельности правительства Чавеса, являются установки сторонников «социальной приоритизации», считающих, что деятельность национализированных компаний в стратегических отраслях должна быть в первую очередь подчинена социальным целям и национальному развитию, отдавая приоритет «прагматическому принятию решений», которое ставит на первое место цели производительности и эффективности в рамках движения чавизма. Автор статьи приходит к выводу, что, с одной стороны, несомненным достижением правительства Уго Чавеса является то, что в период с 1999 г. по 2013 г. Венесуэла получала самые высокие доходы от продажи нефти, которые когда-либо были у любого президента Венесуэлы, а также заметное сокращение бедности в стране, предоставление народу более широких возможностей для участия в принятии политических решений. С другой стороны, огромный внешний долг, а также весьма посредственные в контексте крупнейшего в стране нефтяного дохода экономические и социальные результаты, безусловно, следует отнести к явным просчетам в деятельности правительства Уго Чавеса.

Ключевые слова: Венесуэла, Уго Чавес, чавизм, конституция 1999 г., боливарианство, радикальная демократия, либеральная демократия, «социализм XXI века», демократия участия, внешняя политика, «социальная» дипломатия, региональная интеграция

Цитирование: Лудена Лопес Д.Э., Омельченко Н.А. Правительство Уго Чавеса в политической системе современной Венесуэлы: достижения и неудачи // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 122–130. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-122-130

© Лудена Лопес Д.Э., Омельченко Н.А., 2023.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Received: 25.01.2023

Revised: 28.02.2023

Accepted: 06.03.2023

The government of Hugo Chavez in the political system of modern Venezuela: achievements and failures

Geovanna Estefania Ludena Lopez

Postgraduate Student, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8870-3031>, e-mail: geolude@hotmail.com

Nikolay A. Omelchenko

Dr. Sci. (Hist.), Prof., Head of the Public Administration and Political Technologies Department

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5872-6432>, e-mail: nik_omelchenko@mail.ru

State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

Abstract

The article gives the author's interpretation of the successes and shortcomings in the activities of the Hugo Chavez's government, which manifested themselves over the 14 years of his reign (1999–2013). Based on the analysis of the political, economic and social background of the time of Chavez's rule, the authors of the article make a reasonable conclusion about the complexity of the task of developing a certain general criterion for assessing the positive and negative sides of this rule. Liberal democracy, which forms the basis of the political thinking of Chavez's critics on the right, places great importance on the system of checks and balances, which the Chavistas of the radical democracy model tend to ignore. Another example of different approaches that blur the objective assessment of the activities of the Chavez government are the attitudes of "social prioritization" supporters, who believe that the activities of nationalized companies in strategic industries should be primarily subordinated to social goals and national development, giving priority to "pragmatic decision-making", which prioritizes the goals of productivity and efficiency within the Chavista movement. The author of the article concludes that, on the one hand, one of the undoubted achievements of the Hugo Chavez's government is that in the period from 1999 to 2013 Venezuela received the highest oil revenues that any President of Venezuela has ever had, and also a noticeable reduction in poverty in the country, providing the people with greater opportunities to participate in political decision-making. On the other hand, a huge external debt, as well as very mediocre economic and social results in the context of the country's largest oil income, of course, should be attributed to obvious miscalculations in the activities of the government of Hugo Chavez.

Keywords: Venezuela, Hugo Chavez, Chavism, 1999 constitution, Bolivarianism, radical democracy, liberal democracy, "21st century socialism", participatory democracy, foreign policy, "social" diplomacy, regional integration

For citation: Ludena Lopez G.E., Omelchenko N.A. (2023) The government of Hugo Chavez in the political system of modern Venezuela: achievements and failures. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (1), pp. 122–130. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-122-130



Введение / Introduction

Правительство Уго Чавеса, как и любое другое, за 14 лет пребывания у власти продемонстрировало как определенные достижения, так и ряд неудач. Многие современные чависты, как и бывшие чависты и даже представители венесуэльской и мировой оппозиции, признают, что Уго Чавес добился многих впечатляющих успехов, дав народу надежду на строительство новой Венесуэлы.

Согласно этой линии рассуждений, весь прогресс, достигнутый за 14 лет правления Чавеса, будет сведен на нет, если мировые цены на нефть значительно снизятся. Эмпирический анализ, контекстуализирующий положительные и отрицательные аспекты политики правительства Уго Чавеса, неизбежно подчеркивает сложность его президентства. Важным представляется преодоление как излишней демонизации правительства Уго Чавеса, так и контртенденции официальных средств массовой информации в оценках его деятельности. Такой объективный подход позволит внести коррективы в характер дебатов не только между политическими аналитиками и исследователями, выступающими за и против Чавеса, но и между основными течениями внутри «чавистского» движения.

Цель данной статьи – дать объективную оценку правления Уго Чавеса, его достижений и неудач, поскольку взвешенная оценка реальных достижений в рассматриваемый период на фоне ряда неизбежных просчетов особенно важна в свете утверждений противников Уго Чавеса, а также некоторых симпатизирующих правительству Чавеса аналитиков, считающих, что венесуэльское общество и его экономика остаются в роли рантье и по-прежнему полностью зависят от нефти.

Рассматриваемый баланс первого десятилетия президентства Чавеса не имеет изъянов с точки зрения общих показателей. Внимательный анализ этого периода опровергает упрощенные его характеристики. Бросающаяся в глаза тенденция в рассуждениях многих античавесовских, а во многом и прочавесовских лидеров и писателей исключать более широкий контекст событий из проводимого анализа во многом обусловлена двумя недостатками, которые эта статья стремится исправить.

Второе десятилетие президентства Уго Чавеса вызывает ряд критических замечаний, большинство из которых связаны с ошибками в деятельности его правительства и его стилем руководства. С точки зрения противников правительства Уго Чавеса, страна тогда переживала период экономики рантье. Считается, что Чавес установил чрезмерный контроль

над политической и общественной жизнью в государстве, включая судебную систему и средства массовой информации, а неэффективное управление экономикой привело к росту инфляции и нехватке предметов первой необходимости. На наш взгляд, эти утверждения нуждаются в ряде уточнений и корректировке.

Во-первых, противники Чавеса упускают из виду ряд преимуществ в реальной практике его правительства, равно как и неравные последствия его политики для различных слоев населения, не принадлежащих к элите.

Во-вторых, на наш взгляд, одна из причин, препятствующая объективной оценке работы правительства Чавеса и приводящая к полярным выводам относительно конкретных результатов его деятельности, связана с расхождениями в различных моделях развития внутри движения Чависта. Если так называемая стратегия «социального приоритета», ориентированная на социалистические ценности, ставит социальные цели над экономическими, делает ставку на использование энергии людей посредством мобилизации и социальных программ с контролем и ограничениями, то модель «прагматического принятия решений» подчеркивает важность государственной институционализации [Ellner, 2008].

На наш взгляд, именно объективный анализ существующих приоритетов и утверждений, взвешенное рассмотрение деятельности чавистов в период нахождения их у власти в контексте столкновения различных целей должно внести ясность в обсуждаемую проблему и пролить свет на события в Венесуэле. В данной статье предпринята попытка рассмотреть конкретные результаты президентства Чавеса в политической, экономической и социальной сферах, подтверждающие заявленную гипотезу о сложном характере и неоднозначности исследуемого периода.

Обсуждение / Discussion

Политическая сфера

Два различных критерия, используемых для оценки политической системы Венесуэлы в эпоху Чавеса, приводят к различным оценкам его правительства. С одной стороны, адепты либеральной демократии делают акцент на системе сдержек и противовесов, правах меньшинств и предостерегают от чрезмерного диктата исполнительной власти и излишнего централизма. С другой стороны, защитники радикальной демократии делают ставку на правление большинства и прямое участие народа в принятии

решений (хотя и не обязательно в ущерб представительным институтам). В то время как чависты придерживаются радикальной демократии, или того, что они называют «демократией участия», венесуэльская оппозиция нападает на правительство, основываясь на предположениях, связанных с установками либеральной демократией.

Если базироваться на либеральных принципах, венесуэльская демократия несовершенна по нескольким параметрам:

- люди, занимающие государственные должности, включая должности генерального прокурора, национального контролера и некоторых членов Национального избирательного совета, были идентифицированы как представители чавизма, благодаря чему Чавес имел политический контроль в других государственных органах власти;
- конституция 1999 г. усилила национальную исполнительную власть, предоставив ей, например, исключительный контроль над продвижением по службе военной элиты, офицерского состава;
- открыто игнорируется принцип аполитичного характера государственной службы.

В то же время, если исходить из критериев, связанных с установками радикальной демократии, то политическая система Венесуэлы при Чавесе показывает лучшие результаты. Радикальная демократия (основанная на фундаментальных тезисах Ж.-Ж. Руссо) подчеркивает правление большинства в противовес правам меньшинства, а также придает первостепенное значение участию в политической жизни непривилегированных слоев населения. Ключевым компонентом радикальной демократии является мобилизация народных масс, что в свою очередь приводит к реальному расширению их прав и возможностей, инкорпорации и «политическому ученичеству». В период правления Чавеса в этом смысле был достигнут значительный прогресс. Напротив, три других составляющих, необходимых для консолидации любой новой демократической системы, значительно отстают в политической практике Чавеса: механизмы, способствующие внутреннему критическому обсуждению, организационная сила и институционализация новых правил игры, определяющих повседневное участие народных масс в политике.

С 1999 г. правительство Чавеса добилось определенного прогресса на пути к «радикальной демократии». Акцент на важности развития социального сектора, что не было характерно для предыдущих правительств, равно как и расширение прав и возможностей народа, который на протяжении десятилетий в значительной степени был отчужден

от процесса принятия решений, безусловно являлись важными шагами на пути к новой, более инклюзивной политической системе венесуэльского государства, как это было провозглашено в Конституции 1999 г.¹

В то же время ряд препятствий блокировали окончательную реализацию этой цели. Одним из таких препятствий следует считать переход на сторону оппозиции критически настроенных чавистов, начавших полемику внутри движения после поражения на референдуме в 2007 г., развитие которой могло бы послужить противодействию бюрократизации государственного управления и распространению коррупции. В то же время лидирующая роль Чавеса и склонность чавизма полагаться только на его авторитет в формулировании официальной позиции затрудняла внутренние дебаты, равно как и выработку жизнеспособных механизмов принятия решений.

Самой большой проблемой, с которой изначально сталкивались чависты в своих попытках преобразовать политическую систему страны, следует считать организационную рыхлость государственного механизма и слабую степень институционализации государственного управления. К этому следует добавить отсутствие налаженной системы институционального контроля, включавшей механизмы взаимодействия между национальными, государственными и муниципальными контрольными учреждениями и общинными «общественными контрольными управлениями».

Трудности чавизма в достижении значительного прогресса на пути к институционализации государственной власти и управления объясняются тем, что феномен чавизма характеризуется прямой апелляцией к широким массам населения, а не легальными и бюрократическими ограничениями, и часто является реакцией на воспринимаемые внутренние и внешние угрозы. С другой стороны, харизматические качества Чавеса также препятствовали процессу институционализации власти, мешая развитию системы сдержек и противовесов, характерной для либерально-демократической модели. Более того, неоспоримый авторитет Чавеса как абсолютного лидера правительства и движения чавистов изначально ставил под вопрос появление взаимодополняющего коллективного руководства.

¹ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999 [Конституция Боливарианской Республики Венесуэла 1999 г.]. Режим доступа: http://www.mppp.gob.ve/wp-content/uploads/2018/05/GO-36860_constitucion3.pdf (дата обращения: 20.01.2023).

Достижения Уго Чавеса в период его правления можно резюмировать следующим образом:

- президент с самого начала занимал позицию, направленную против правительства США, и это в итоге стало весомым противовесом гегемонии Вашингтона в регионе;
- народ Венесуэлы получил право голоса при принятии политических решений;
- в течение всех 14 лет пребывания у власти Чавес поддерживал высокий уровень своей популярности, превышающий 50 %;
- Чавес проявил большое чувство солидарности со странами региона, такими как Куба, Никарагуа и Боливия, в плане предоставления им нефти и экономической поддержки.

К серьезным ошибкам президентства Чавеса мы относим:

- высокий уровень коррупции в венесуэльском обществе. Согласно индексу Transparency International, Венесуэла считается одной из самых коррумпированных стран в мире²;
- отсутствие в стране независимой судебной власти;
- поляризация венесуэльского общества и введение ограничений на свободу прессы.

Важно в то же время отметить, что значительным достижением президентства Уго Чавеса стало формирование в стране в целом эффективной внешней политики, задачей которой стало продвижение новой политической модели, основанной на демократии участия и новой модели «социализма 21-го века» [Romero, 2006]. Важное значение в формировании новой дипломатии имело обнародование Закона о дипломатической службе, провозглашавшего построение «социальной» дипломатии, которая должна была отвечать идеологии и принципам боливарианства. Главная интрига международного проекта Чавеса заключалась в интеграции левых, идеологически расхоdivшихся с внешнеполитическими устремлениями Соединенных Штатов.

Если говорить об отношениях Венесуэлы с Колумбией, на двустороннем уровне их можно назвать весьма напряженными, поскольку тесные связи Колумбии, идеологически чуждой венесуэльскому боливарианскому проекту, с Соединенными Штатами вызывали острые разногласия и отчуждение между обоими государствами. Примером обострения отношений между Венесуэлой и Колумбией стали такие действия, как выход Венесуэлы из Андского сообщества, закрытие границы со всеми вытекающими

отсюда политическими и экономическими последствиями и мобилизация венесуэльских батальонов к колумбийско-венесуэльской границе в 2008 г. [Gonzalez, 2008].

Что касается двусторонних отношений Венесуэлы с Бразилией, они были достаточно стабильными и позитивными. Бразильский президент Луис Инасиу Лула да Силва очень умело обходил политико-идеологические аспекты в проведении своей внешней политики и, имея собственный политический проект, старался строить свои отношения с Венесуэлой на широком, плодотворном и прагматическом сотрудничестве в вопросах энергетики.

Напротив, отношения Венесуэлы с Соединенными Штатами на протяжении всех десяти лет правления Уго Чавеса были пропитаны глубокой напряженностью, что объяснялось несовместимостью американской внешнеполитической доктрины с интересами и стремлениями Уго Чавеса.

Что касается конкретных внешнеполитических проектов, реализованных Чавесом в годы его правления, то в своем большинстве их целью являлось активное продвижение политики региональной интеграции. Наиболее известными стали проекты ALBA, UNASUR и PETROAMERICA, при этом основной задачей PETROAMERICA являлось сотрудничество в области энергетики, а ALBA и UNASUR — инициативы в области политической, культурной и экономической интеграции. В то же время в конечном счете все они были «основаны на принципах солидарности и взаимодополняемости стран в справедливом и демократическом использовании ресурсов в развитии своих народов, уменьшая препятствующие этому социально-экономические асимметрии» (2005 г.).

Экономическая сфера

Правительство Чавеса взяло на вооружение три фундаментальные экономические цели, которые поддерживались большинством политических лидеров Венесуэлы, по крайней мере, на начальном этапе современного демократического периода, в том числе:

- диверсификацию торговых отношений с целью преодоления зависимости от нефтяного рынка США;
- достижение национального «суверенитета» путем укрепления независимого производственного потенциала, в частности, путем преодоления зависимости от капитала и технологий развитых капиталистических стран;
- разрушение лигополистического контроля над экономикой и поощрение новых источников конкуренции.

² Transparency International. Country data: Venezuela. Режим доступа: <https://www.transparency.org/en/countries/venezuela> (дата обращения: 21.01.2023).

На наш взгляд, взвешенная оценка экономической деятельности правительства Чавеса в этот период должна быть сосредоточена на прогрессе в этих трех областях, а также на недостатках и трудностях, вызванных ошибками правительства и сопротивлением влиятельных экономических групп.

Преследуя отмеченные цели, правительство Чавеса предприняло ряд смелых инициатив на различных внутренних и международных площадках, проявив подлинное чувство экономического национализма.

Активная внешняя политика Чавеса, включая его частые поездки за границу, способствовала заключению соглашений, которые позволили Венесуэле диверсифицировать источники капитала, технологий и торговли. За время его президентства экспорт сырой нефти из Венесуэлы в Китай значительно вырос, превысив в 2008 г. 350 000 баррелей в день. Кроме того, правительство Чавеса создало компанию PetroCaribe, в которую вошли представители шестнадцати стран, получивших льготные условия оплаты 40 % стоимости импортируемой венесуэльской нефти.

Дипломатические усилия также подготовили почву для строительства газопровода, соединяющего западную Венесуэлу и Колумбию, а также нефтеперерабатывающего завода (далее – НПЗ) в Сьенфуэгосе (Куба), которое было завершено в 2007 г. В 2011 г. был построен еще один НПЗ в штате Пернамбуку (Бразилия). Венесуэла имеет 49-процентную долю в НПЗ в Сьенфуэгосе и 40-процентную долю в НПЗ в Пернамбуку. Эти усилия способствовали некоторому снижению зависимости страны от рынков США, о чем свидетельствует снижение экспорта сырой нефти в США на 8,2 % в 2005 г. и 2006 г. [Luhnow, Millard, 2007].

В то же время в результате ряда ошибок в экономическом секторе, международные резервы Венесуэлы упали до самого низкого уровня в 2003 г. (18 985 млн долл. США), в первую очередь, из-за снижения доходов от сырой нефти и погашения облигаций. Данные Центрального банка Венесуэлы показывают, что резервы страны-члена ОПЕК 27 апреля 2003 г. сократились почти на 2 млрд долл. США с 20,849 млрд долл. США на начало того же года. Сокращение резервов произошло, когда Венесуэла переживала экономический спад, высокую инфляцию и острую нехватку товаров первой необходимости, которая усугубилась из-за падения мировых цен на нефть³.

³ Reuters (29 April 2015). Reservas internacionales de Venezuela caen a mínimos desde 2003 [Международные резервы Венесуэлы упали

Так, если в 1999 г., когда Чавес пришел к власти, внешний долг Венесуэлы составлял 28,311 млрд долл. США, то уже в 2012 г. он составил 107,461 млрд долл. США⁴. Модель Чавеса по использованию нефтяной промышленности исключительно в качестве источника бюджетных доходов без реинвестирования в нефтедобычу оказалась абсолютно нежизнеспособной, с высоким бюджетным дефицитом (20 %) и самым высоким уровнем инфляции в Латинской Америке.

Социальная сфера

Социальная политика в правительстве Чавеса включает строгое соблюдение подоходного налога агентством по сбору доходов Servicio Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (Единая служба таможенного и налогового администрирования), снижение налога на добавленную стоимость и приоритетность социальных расходов [Hommerberg, 2007]. Более того, впервые с начавшегося в 1958 г. демократического периода в Венесуэле правительство воздержалось от назначения представителей бизнеса на ключевые посты при формировании экономической политики. Хотя эти меры благоприятствуют менее привилегированным слоям населения за счет привилегированных, обильные доходы от нефти во время президентства Чавеса в значительной степени нивелировали процесс перераспределения богатства в стране между различными слоями населения. По данным Экономической комиссии ООН по странам Латинской Америки и Карибского бассейна (исп. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL), уровень бедности и крайней бедности в этих странах снизился на 18,4 % и 12,3 % соответственно в период с 2002 г. по 2006 г., что является вторым самым резким снижением на континенте. В то же время бросается в глаза более чем двукратное увеличение продаж дорогих элитных автомобилей в 2007 г., что свидетельствует о значительном повышении покупательной способности среднего и высшего среднего класса [Cecchini, Uthoff, 2007].

К числу бесспорных достижений правительства Чавеса можно отнести уделение приоритетного

до минимума с 2003 года]. Режим доступа: <https://www.reuters.com/article/negocios-economia-venezuela-reservas-idLTAКBN0NK1I820150429> (дата обращения: 22.01.2023).

⁴ Observatorio venezolano de finanzas [Венесуэльская финансовая обсерватория] (22 February 2021). Veintidós años de gobiernos chavistas: juicio a un sistema fracasado [Двадцать два года правления чавистов: испытание несостоятельной системы]. Режим доступа: <https://observatoriodefianzas.com/veintidos-anos-de-gobiernos-chavistas-juicio-a-un-sistema-fracasado/> (дата обращения: 22.01.2023).

внимания повышению качества жизни населения. Эта стратегия была разработана для облегчения положения прежде всего тех слоев населения, которым мало уделялось внимания при предыдущих правительствах. Одной из приоритетных целей чавистов стало обеспечение доступа населения к системе здравоохранения, а также права на получение пенсий.

В период между 2000 г. и 2006 г. трансформация системы образования, которую стремилось осуществить боливарианское правительство, привела к созданию Боливарианской образовательной системы (исп. *El Sistema Educativo Bolivariano, SEB*), приоритетной целью которой стало быстрое расширение охвата школ. Для этого создаются следующие флагманские программы и проекты: *Simoncito* — для дошкольного уровня, который теперь называется материнским; Боливарианская школа — для начального образования; «Боливарианский лицей» и «Робинсоновские методы» — для учебных заведений среднего уровня, а в 2003 г. формируются «Образовательные миссии», первоначально направленные на борьбу с неграмотностью и возобновление образования взрослых.

Все эти образовательные программы были созданы для расширения инклюзивности, однако политика социальных миссий не рассматривалась как эмерджентная и преходящая, а скорее как ответ на неспособность венесуэльских государственных институтов реагировать на эти требования, представляющие собой параллельную институциональную структуру, направленную от самого президента республики [Bonilla, El Troudi, 2004].

В сфере образования в рамках школьной системы проводилась политика реформ, которые сочетались со стратегией образовательных миссий на всех уровнях, сформированных в 2003 г.: *Misión Robinson I* и *II* в области грамотности взрослых; *Misión Ribas* для получения полного среднего образования; и *Misión Sucre* — первоначально как политика включения тех слоев населения, уровень грамотности которых значительно отставал от требований высшего образования [Lacruz, 2008].

С 2007 г. были ускорено разработаны и утверждены предложения о Боливарианской национальной учебной программе (исп. *Currículo Nacional Bolivariano, CNB*), а в 2009 г. принят достаточно спорный Органический закон об образовании (исп. *Ley Orgánica de Educación, LOE*). В общих чертах итоги первого десятилетия процесса трансформации венесуэльской системы образования, начавшегося с принятием Конституции 1999 г., можно обобщить в виде следующих вех:

- реализация Боливарианской школы;

- ратификация бесплатного образования;
- рассмотрение и утверждение Боливарианской учебной программы;
- принятие 13 августа 2009 г. Органического закона об образовании;
- учреждение с 2003 г. образовательных миссий: *Misión Robinson*, *Misión Ribas*, *Misión Sucre* и *Misión Vuelvan Caras*;
- разработка плана грамотности;
- расширение программы школьного питания;
- формализация учебной программы начального образования и систематизация проекта *Simoncito*;
- обеспечение доступа к новым информационным и коммуникационным технологиям через Боливарианские центры информатики и телематики (исп. *Centros Bolivarianos de Informática y Telemática, СВIT*);
- поэтапное ускорение строительства и реконструкции школьных объектов;
- разработка продуктивных проектов в технических и заморских школах;
- обеспечение прогресса в комплексных общественных образовательных проектах (исп. *Proyecto educativo integral comunitario, PEIC*) по всей стране.

В 2005 г. ЮНЕСКО признала Венесуэлу «территорией, свободной от неграмотности» в рамках шести целей «Образования для всех» (2000–2015 гг.), предложенных этой международной организацией на Всемирном форуме по образованию, состоявшемся в 2000 г. в Дакаре, Сенегал; в следующих областях деятельности: 1) борьба с ВИЧ-СПИДом; 2) раннее детство; 3) школьное здоровье; 4) образование девочек и женщин; 5) грамотность взрослых и 6) образование в кризисных ситуациях⁵.

Вместе с тем сфера образования долгое время оставалась большой социальной проблемой для чавистов. Существующие образовательные программы, такие как обучение населения грамоте, образовательная программа для окончания средней школы (*Misión Ribas*) и университета (*Misión Sucre*) хотя и предлагали техническую и практическую подготовку к образованию, однако не смогли обеспечить высокий уровень знаний и должное развитие учащихся. С другой стороны, отмечались частые случаи коррупции, связанные с выдачей степеней бакалавра по программам, зарегистрированным в учебных заведениях.

⁵ ЮНЕСКО (2000). Дакарские рамки действий: образование для всех: выполнение наших общих обязательств (с шестью региональными рамками действий). Режим доступа: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000121147_rus (дата обращения: 22.01.2023).

Отметим, что оппозиция раскритиковала существующие в Венесуэле медицинские программы бакалавриата и последипломного образования, проводимые кубинскими врачами, хотя и признала успех программ по предоставлению степеней бакалавра и специалитета, дающих возможность обучения значительному числу студентов с ограниченными экономическими ресурсами.

Заключение / Conclusion

Эмпирические исследования социалистических правительств, в прошлом веке сфокусированные на их сильных и слабых сторонах в конкретных областях, идеально подходят для структурирования основных выводов проведенного нами теоретического анализа. Так, объективный анализ реально существующего социализма, подводящий итоги социалистического опыта с 1917 г., приводит к выводам о партиципаторной демократии, в рамках которой главной движущей силой выступают народные массы, все население страны.

1998 г. с приходом к власти Уго Чавеса стал решающим для Венесуэлы в политическом, социальном, электоральном и экономическом плане. Требовались радикальные изменения, в которых нуждалось общество, в то же время продолжали сохраняться традиционные политические практики, которые не отвечали этим потребностям. Венесуэльская экономическая модель характеризовалась рядом показателей, основанных на эксплуатации природных ресурсов, на большом значении добычи нефти с ориентацией на кооперативы и отказом от политики приватизации. Ее последствиями стали небольшой динамизм в производстве, протекционистские меры, низкий уровень сбережений из-за высоких государственных расходов, незначительные объемы частных инвестиций без диверсификации экспортных поставок, с ограниченными ассоциациями и смешанными компаниями и с глубоким государственным контролем, что серьезно ограничивало экономическое развитие страны.

Внешняя политика правительства Чавеса характеризовалась формированием и укреплением новых внутри- и внерегиональных союзов. Продвижение

новых форм интеграции, углубление конфронтации с США и распространение соглашений о сотрудничестве обусловили поиски новой многополярной системы отношений.

Основной методологический посыл нашей статьи состоял в обосновании положения, согласно которому объективная оценка государственной политики правительства Уго Чавеса должна учитывать ее неравномерное воздействие на незлитные слои населения — реальность, которую редко признают политические деятели, выступающие как за, так и против Чавеса.

В проведенном исследовании рассмотрены как реальные успехи, так и недостатки в деятельности правительства Уго Чавеса. К успехам правительства мы относим ряд достижений в политической, экономической и социальной сферах, включая мобилизацию и вовлечение большого числа ранее маргинализированных слоев населения в процесс принятия решений, диверсификацию технологических и торговых отношений, а также утверждение действенного национального контроля в экономической сфере. К неудачам политики Чавеса следует отнести отсутствие эффективности в существенном увеличении добычи полезных ископаемых и, в частности, нефти, несмотря на рекордные доходы от ее добычи, равно как и медленные темпы институционализации государственного управления.

Несмотря на широкую народную поддержку, которой пользовался Чавес, он не смог сформировать широкое движение даже при наличии значительных материальных, политических и институциональных ресурсов для управления страной и обществом. Хотя в социальном плане можно отметить наличие значительных групп населения, поддерживавших Чавеса, в целом они не смогли понять и поверить в его политический проект, в известной мере из-за его сложности или несогласия с его установками. Существует глубокая поляризация между теми, кто поддерживает президента, и его противниками, социальное разложение ощутимо, панорама представлена относительно стабильностью, сопровождаемой постоянным давлением со всех секторов страны.

Список литературы

Bonilla M.L., El Troudi H. (2004). *Historia de la Revolución Bolivariana: Pequeña Crónica 1948–2004* [История Боливарианской революции: Небольшая хроника 1948–2004 гг.]. Caracas: Ministerio de Comunicación e Información. 228 p. (Исп. яз.).

References

Bonilla M.L., El Troudi H. (2004), *History of the Bolivarian Revolution: Little Chronicle 1948–2004* [Historia de la Revolución Bolivariana: Pequeña Crónica 1948–2004], Ministerio de Comunicación e Información, Caracas, Venezuela (in Spanish).

Cecchini S., Uthoff A. (2007). Reducción de la pobreza, tendencias demográficas, familias y mercado de trabajo en América Latina [Сокращение бедности, демографические тенденции, семьи и рынок труда в Латинской Америке] // Serie Políticas Sociales. № 136. (Исп. яз.).

Ellner S. (2010). Hugo Chávez's first decade in office: Breakthroughs and shortcomings // Latin American Perspectives. V. 37, no. 1. Pp. 77–96.

Gonzalez U. (2008). Política exterior de Venezuela y la nueva geopolítica internacional [Внешняя политика Венесуэлы и новая международная геополитика] // Ponencia presentada en el Seminario del Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (Ildis) [Доклад, представленный на семинаре Латиноамериканского института социальных исследований (Ildis)]. Caracas: Política Exterior de Venezuela: Implicaciones en los Planos Domésticos e Internacional [Внешняя политика Венесуэлы: последствия на внутреннем и международном уровнях]. (Исп. яз.).

Lacruz T. (2008). La propuesta social del Gobierno Bolivariano. Las Misiones [Социальное предложение Боливарианского правительства] // Pedro Trigo S.J. y otros (eds.) Una mirada sobre Venezuela [Взгляд на Венесуэлу]. Caracas: Fundación Centro Gumilla. Pp. 245–258. (Исп. яз.).

Langue F. (2006). Carlos A. Romero, Jugando con el globo. La política exterior de Hugo Chávez [Карлос А. Ромеро, Игра с воздушным шаром. Внешняя политика Уго Чавеса]. Caracas: Ediciones B. 230 p. (Исп. яз.).

Cecchini S., Uthoff A. (2007), “Poverty reduction, demographic trends, families and the labor market in Latin America” [“Reducción de la pobreza, tendencias demográficas, familias y mercado de trabajo en América Latina”], *Serie Políticas Sociales*, no. 136, (in Spanish).

Ellner S. (2010), “Hugo Chávez's first decade in office: Breakthroughs and shortcomings”, *Latin American Perspectives*, vol. 37, no. 1, pp. 77–96.

Gonzalez U. (2008), “Foreign policy of Venezuela and the new international geopolitics” [“Política exterior de Venezuela y la nueva geopolítica internacional”], In: *Paper presented at the Seminar of the Latin American Institute for Social Research (Ildis) [Ponencia presentada en el Seminario del Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (Ildis)]*, Foreign Policy of Venezuela: Implications on the Domestic and International Planes [Política Exterior de Venezuela: Implicaciones en los Planos Domésticos e Internacional], Caracas, Venezuela (in Spanish).

Lacruz T. (2008), “The social proposal of the Bolivarian Government. The missions” [“La propuesta social del Gobierno Bolivariano. Las Misiones”], In: Pedro Trigo S.J. y otros (eds.) *A look at Venezuela [Una mirada sobre Venezuela]*, Fundación Centro Gumilla, Caracas, Venezuela, pp. 245–258, (in Spanish).

Langue F. (2006), *Carlos A. Romero, Playing with the balloon. Hugo Chávez's foreign policy [Carlos A. Romero, Jugando con el globo. La política exterior de Hugo Chávez]*, Ediciones B, Caracas, Venezuela (in Spanish).