

### 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. (Научно-исследовательский институт образования и науки, 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)  
Полова 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)  
Святов 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

Большова А.В.

### Выпускающий редактор и компьютерная верстка

Гусева Е.А.

### Технический редактор

Волкова А.Р.

**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 (политические 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 14.01.2025

Формат 60х90/8

Объем 14,75 печ. л.

Бумага офсетная

Тираж 1000 экз.

(первый завод 28 экз.)

Заказ № 2\_Т

**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](mailto:ic@guu.ru)

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

# UPRAVLENIE / MANAGEMENT (Russia)

SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

Available in print from 2013

Published quarterly

Volume 12 No. 4 2024

## 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** (Research Institute of Education and Science, 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

A.V. Bolshova

## Executive editor and desktop publishing

E.A. Guseva

## Technical editor

A.R. Volkova

**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 journal 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 14.01.2025

Format 60x90/8

Size is 14,75 printed sheets

Offset paper

Circulation 1000 copies

(the first factory 28 copies)

Print order № 2\_T

**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](mailto:ic@guu.ru)

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

# СОДЕРЖАНИЕ

## МЕЖОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Стратегическое целевое управление в энергетике <i>Серегина А.А.</i> .....	5
--	---

## УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Инструменты менеджмента по внедрению ESG-принципов в промышленной компании <i>Грошев И.В., Гололобова Т.М.</i> .....	13
Сравнительный анализ эталонных финансово-инвестиционных моделей социального обеспечения и оценка долгосрочных перспектив их трансформации под влиянием глобальных вызовов <i>Дорофеев М.Л.</i> .....	23
Индикаторы устойчивого развития экономической экосистемы территории <i>Попов Е.В., Челак И.П., Кавецкий С.А.</i> .....	34
Быстрый рост фирм после рецессии: оценка финансовых результатов <i>Спицын В.В., Гасанов М.А., Юдахина О.Б.</i> .....	48

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

Влияние организационной культуры на формирование поведения персонала учреждений высшего образования (на примере университета Гондэра, Эфиопия) <i>Абера Т.Б., Мингалева Ж.А.</i> .....	60
---	----

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ

Управление проектами развития бизнеса в условиях цифровизации <i>Перфильев А.А., Шарипов Ф.Ф., Дьяконова М.А.</i> .....	70
--	----

## ПОЛИТИЧЕСКИЙ ДИСКУРС

Медиа- и информационная грамотность молодежи: ориентиры для государственной политики <i>Гнездова Ю.В., Сергиенко Н.С.</i> .....	79
Влияние цифровых массмедиа на государственное управление <i>Евлоев А.М., Гончарова И.В.</i> .....	88
Научно-образовательная политика Российской Федерации в странах Евразийского экономического союза: основные инструменты и противодействующие акторы <i>Омельченко Н.А., Денисенко В.В.</i> .....	96
О самооценности демократии <i>Шавеко Н.А.</i> .....	109

# CONTENTS

## MANAGEMENT IN VARIOUS INDUSTRIES

Strategic target management in the energy sector <i>A.A. Seregina</i> .....	5
--	---

## MANAGEMENT IN ECONOMY: PROBLEMS AND PROSPECTS

Management tools for the implementation of ESG principles in an industrial company <i>I.V. Groshev, T.M. Golobova</i> .....	13
Comparative analysis of benchmark financial and investment models of social welfare and assessment of their long-term prospects for transformation under the influence of global challenges <i>M.L. Dorofeev</i> .....	23
Indicators of sustainable development of the economic ecosystem of the territory <i>E.V. Popov, I.P. Chelak, S.A. Kavetskiy</i> .....	34
Rapid growth of firms after recession: evaluating financial results <i>V.V. Spitsin, M.A. Hasanov, O.B. Yudakhina</i> .....	48

## PROCESS MANAGEMENT

Impact of organisational culture on the formation of behaviour of personnel in higher education institutions (case study of the University of Gondar, Ethiopia) <i>T.B. Abera, Zh.A. Mingaleva</i> .....	60
---	----

## MANAGEMENT INFORMATION TECHNOLOGIES

Project management of business development in the context of digitalisation <i>A.A. Perfilyev, F.F. Sharipov, M.A. Dyakonova</i> .....	70
---	----

## POLITICAL DISCOURSE

Media and information literacy of young people: guidelines for public policy <i>Yu.V. Gnezdova, N.S. Sergienko</i> .....	79
Impact of digital media on public administration <i>A.M. Evloev, I.V. Goncharova</i> .....	88
Russia's scientific and educational policy in the Eurasian Economic Union countries: major tools and counteracting actors <i>N.A. Omelchenko, V.V. Denisenko</i> .....	96
On the intrinsic value of democracy <i>N.A. Shaveko</i> .....	109

## Стратегическое целевое управление в энергетике

**Серегина Антонина Александровна**

Канд. полит. наук, доц. каф. мировой экономики

ORCID: 0000-0002-2090-4061, email: a.seregina@dipacademy.ru

Дипломатическая академия Министерства иностранных дел России, 119021, Остоженка ул., 53/2, стр. 1, г. Москва, Россия

---

### Аннотация

---

Исследование направлено на выработку предложений по совершенствованию стратегического целевого управления в сфере энергетики. Целями работы являются анализ соответствующей проблемы с точки зрения как теории, так и практики, а также разработка предложений по улучшению данного процесса на различных уровнях: муниципальном, региональном, федеральном. Автор придерживается системного научного подхода, опираясь в своей работе на анализ широкого круга академических и эмпирических источников. Рассмотрев концепции стратегического планирования и стратегического управления во взаимосвязи, автор отмечает их возрастающую роль в трансформационный период. Стоит отметить, что стратегическое целевое управление в отношении прогнозируемых показателей топливно-энергетических балансов нуждается в значительном совершенствовании. На примере топливно-энергетических балансов, в особенности на региональном уровне, выявляется ряд проблем в области предсказуемости и сбалансированности этого управления. Таким образом, автор приходит к выводу о необходимости методического сопровождения и дальнейшего формирования системы сквозного мониторинга топливно-энергетических балансов. Наконец, исследование содержит ряд возможных предложений по совершенствованию стратегического целевого управления в топливно-энергетическом комплексе на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

---

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегическое планирование, целевое управление, топливно-энергетический баланс, энергетическая стратегия, ТЭК, энергетический рынок, социально-экономическое развитие

---

**Для цитирования:** Серегина А.А. Стратегическое целевое управление в энергетике//Управление. 2024. Т. 12. № 4. С. 5–12. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-5-12

---

## Strategic target management in the energy sector

**Antonina A. Seregina**

Cand. Sci. (Polit.), Assoc. Prof. at the World Economy Department

ORCID: 0000-0002-2090-4061, email: a.seregina@dipacademy.ru

Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, 53/2, str. 1, Ostozhenka ul., Moscow 119021, Russia

---

### Abstract

---

The research is aimed at developing proposals to improve strategic target management in the energy sector. The purposes of the work are to analyse the relevant problem from the point of view of both theory and practice as well as to develop proposals for improving this process at various levels: municipal, regional, federal. The author adheres to a systematic scientific approach, relying in the work on the analysis of a wide range of academic and empirical sources. Having considered the concepts of strategic planning and strategic management in their interrelation, the author notes their increasing role in the transformation period. It is worth noting that the strategic target management with regard to the predicted indicators of fuel and energy balances needs significant improvement. The example of the fuel and energy balances, especially at the regional level, reveals a number of problems in the field of predictability and balance of such management. Thus, the author concludes that there is a need for methodological support and further formation of the system of end-to-end monitoring of the fuel and energy balances. Finally, the study contains a number of possible proposals for improving the strategic target management in the fuel and energy complex at the municipal, regional and federal levels.

---

**Keywords:** strategic management, strategic planning, target management, fuel and energy balance, energy strategy, fuel and energy complex, energy market, socio-economic development

---

**For citation:** Seregina A.A. (2024). Strategic target management in the energy sector. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (4), pp. 5–12. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-5-12

---



## Введение / Introduction

Современные энергетические рынки, как и роль государственных структур в их регулировании, сегодня претерпевают серьезные трансформации. Представители государств и бизнес-сообществ стремятся находить наиболее эффективные механизмы взаимодействия и сотрудничества, призванные сбалансировать интересы сторон. Важно отметить, что форматы и методы управления энергетической сферой, а также определение векторов энергетического развития играют ключевую роль как в проведении государственной и международной энергетической политики, так и в деятельности компаний топливно-энергетического комплекса (далее – ТЭК) и энергопотребителей.

В текущей ситуации стремление развивать стратегическое целевое управление в энергетической сфере можно обозначить в качестве не только национальной, но и международной тенденции. Значимость данного инструмента повышается, так как возрастает необходимость гарантировать слаженность и координацию государственных управленческих органов и бизнес-структур на различных уровнях, учитывая ограниченность потенциального отраслевого финансирования и возможностей использования имеющихся ресурсов [Назаров, 2013]. Управляемости мировых процессов и эффективности институтов управления в вопросах обеспечения стабильности мирового порядка в разных сферах (в том числе отраслевых) сегодня отводится особое место. Вместе с тем одной из важнейших проблем стратегического целевого управления становится вопрос предсказуемости и сбалансированности его результатов.

Целью статьи является формулирование предложений по совершенствованию процесса стратегического целевого управления в энергетике на различных уровнях: муниципальном, региональном, федеральном. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач: во-первых, проанализировать концепции стратегического планирования и стратегического управления в контексте их взаимосвязи и взаимозависимости; во-вторых, изучить стратегическое целевое управление на примере топливно-энергетических балансов; в-третьих, сформулировать предложения по совершенствованию стратегического целевого управления в ТЭК на различных уровнях. Задачи исследования отражают его структуру.

Работа выполнена с использованием анализа широкого круга академических и эмпирических источников. При его проведении автор придерживался системного научного подхода. В качестве эмпирической

базы исследования выступают национальные стратегические документы в области энергетики, энергетические прогнозы и др.

## Стратегическое планирование и управление / Strategic planning and management

Планирование представляет собой наиболее значимый компонент государственного управления и его неотъемлемую функцию [Назаров, 2013]. В.П. Назаров определяет его как «интеллектуальную и организационную деятельность по формированию вариантов и поиску оптимального пути решения той или иной политической, научной либо хозяйственной задачи» [Назаров, 2013, с. 4]. Стратегическое планирование нацелено на разумное и оптимальное использование потенциала и возможностей государственных органов и институтов гражданского общества с целью обеспечения устойчивости развития социальной и экономической сфер страны, а также усиления ее национальной безопасности. Для этого необходимы эффективная культура управления и обращение к методам перспективного стратегического планирования и прогнозирования [Назаров, 2013].

Выработка приоритетных направлений развития и целеполагание в долгосрочной перспективе, использование методов мониторинга и прогнозирования, свойственные этапу стратегического планирования, позволяют осуществить переход на принципиально новый уровень процесса принятия управленческих решений. Таким образом, стратегическое планирование является критически необходимым для дальнейшего управления.

Начало введения аналитических методов в управленческую практику было заложено еще Ф.В. Тейлором в первой четверти XX столетия [Taylor, 1911]. В его работах нашли отражение основные современные принципы управленческой деятельности, такие как результативность, оперативность, последовательность и централизация [Taylor, 1911; Cleland, King, 1968].

Ряд исследователей выделяют несколько основных подходов к стратегическому управлению на государственном уровне. Во-первых, отмечается междисциплинарная природа такого управления [Сулакшин, 2009]. Во-вторых, подчеркивается ключевая роль управления как регуляторного механизма, способствующего разумному ресурсному распределению и разработке соответствующей организационно-правовой базы с целью осуществления приоритетных стратегических государственных проектов. В-третьих, исследователи акцентируют внимание на сосуществовании нормативно-политических и нормативно-правовых основ государственного управления [Сулакшин, 2008].

Наконец, отмечается научная составляющая государственного управления, действующего методики в области менеджмента [Петров, Селиванов, 2003].

Многие эксперты акцентируют внимание на важности ценностно-целевого подхода к управлению, согласно которому главным ориентиром государственного управления должны выступать устойчивое развитие экономической и социальной сфер, ценность жизни индивида, а также государственная безопасность.

В целом термин «управление» определяется В.П. Назаровым как деятельность по постановке задач, подготовке решений, планированию реализации системной миссии на том или ином направлении развития страны и обеспечения национальной безопасности, по организации процессов реализации планов, мотивации и контроля исполнения принятых решений [Назаров, 2013]. Основные стадии деятельности в сфере государственного управления включают подготовку, исполнение и контроль.

Концепции стратегического планирования и управления в контексте государства, таким образом, представляют собой комплексные подходы к формированию и реализации долгосрочной политики государства, характеризующиеся тесной взаимосвязью и взаимозависимостью. Стратегическое государственное планирование фокусируется на определении приоритетных направлений развития страны, формулировании целей и задач национального масштаба, а также на разработке программ и проектов для их достижения, в то время как стратегическое управление в рамках государства охватывает процессы внедрения разработанных стратегий, координации действий различных ведомств и уровней власти, мониторинга и оценки эффективности реализуемых мер. Интеграция этих концепций в единую систему позволяет обеспечить согласованность действий всех элементов государственного аппарата, способствует более рациональному использованию ресурсов.

Разработка стратегии эффективного государственного управления также требует учета особенностей развития страны, ее национальной специфики. В эпоху глобализации и взаимозависимости государств, необходимости балансировки национальных интересов и сосуществования в комплексной международной системе роль стратегического планирования и последующего управления развитием различных сфер жизни государства значительно возрастает. Кроме того, новые глобальные трансформации и вызовы, наличие которых ярко прослеживается также в мировой энергетике, повышают актуальность данных процессов.

## Стратегическое целевое управление на примере топливно-энергетических балансов / Strategic target management on the example of fuel and energy balances

Государственные стратегические цели отражаются в основных национальных документах стратегического планирования и управления. В топливно-энергетическом секторе одними из наиболее важных и основополагающих становятся национальные энергетические стратегии, к примеру энергетические стратегии Российской Федерации (далее – РФ, Россия) на период до 2020 г.<sup>1</sup>, 2030 г.<sup>2</sup> и 2035 г.<sup>3</sup>

Тем не менее, прогнозируемые показатели топливно-энергетических балансов в данных документах не всегда являются надежными по ряду причин [Макаров, 2018]. Во-первых, гипотезы экономического и энергетического развития могут отсутствовать или же быть недостаточно обоснованными. Во-вторых, используемые модели расчетов часто являются несовершенными. Наконец, неопределенность внешних факторов и условий имеет важное значение. К примеру, в Энергетической стратегии РФ до 2030 г. подчеркивается необходимость «повышения роли отчетных и прогнозных топливно-энергетических балансов как инструмента анализа и устранения диспропорций, эффективного управления развитием топливно-энергетического комплекса и его отраслей»<sup>4</sup>.

Среди новых приоритетных направлений развития энергетической стратегии РФ представляется важным переход к новому энергетическому состоянию, характеризующемуся достижением баланса между обеспеченностью населения и экономического сектора страны энергетическими ресурсами и их доступностью, а также достижением углеродной нейтральности. Таким образом, перед стратегическим целевым управлением в ТЭК стоит задача обеспечения качественно

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.08.2003 г. № 1234-р «Об Энергетической стратегии России на период до 2020 года». Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/46465/> (дата обращения: 29.08.2024).

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.11.2009 г. № 1715-р «Об Энергетической стратегии России на период до 2030 года». Режим доступа: [https://www.npkks.ru/fileadmin/f/documents/ENnergeticheskaja\\_strategija\\_do\\_2030\\_goda.pdf](https://www.npkks.ru/fileadmin/f/documents/ENnergeticheskaja_strategija_do_2030_goda.pdf) (дата обращения: 29.08.2024).

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 09.06.2020 г. № 1523-р «Об Энергетической стратегии России на период до 2035 года». Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/w4sigFOiDjGVDYT4IgsApssm6mZRb7wx.pdf> (дата обращения: 29.08.2024).

<sup>4</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.11.2009 г. № 1715-р «Об Энергетической стратегии России на период до 2030 года». Режим доступа: [https://www.npkks.ru/fileadmin/f/documents/ENnergeticheskaja\\_strategija\\_do\\_2030\\_goda.pdf](https://www.npkks.ru/fileadmin/f/documents/ENnergeticheskaja_strategija_do_2030_goda.pdf) (дата обращения: 29.08.2024).

нового уровня состояния энергетического сектора и достижения рациональных показателей топливно-энергетических балансов. Однако при попытках развития такого управления вопрос предсказуемости и сбалансированности его результатов остается наиболее проблемным.

Топливо-энергетический баланс является частью системы стратегического планирования, которая обеспечивает стратегии и прогнозы научно-технического и социально-экономического развития. Потенциал экономического роста ограничивается возможностями ТЭК по покрытию спроса на ресурсы топливно-энергетического сектора [Шаркова, Лемм, 2022].

Целевой, или же прогнозный, топливно-энергетический баланс можно определить как стратегический плановый документ, разрабатываемый с целью представления ясной структуры потребления всех типов топлива и энергетических ресурсов, имеющихся, к примеру, в регионе, всеми категориями потребителей. Фактический топливно-энергетический баланс региона является основой разработки целевого топливно-энергетического баланса [Фадеев, 2022].

Значимость планирования топливно-энергетических балансов отражена в Энергетической стратегии России до 2035 г.: выход показателей топливно-энергетического баланса «за пределы указанного диапазона может свидетельствовать о необходимости принятия дополнительных мер или пересмотра стратегических ориентиров развития топливно-энергетического комплекса»<sup>5</sup>. Данный подход подчеркивает ключевую роль топливно-энергетических балансов как инструмента мониторинга и контроля реализации энергетической политики государства. Комплексный анализ их структуры и динамики позволит выявить потенциальные дисбалансы в энергетической системе и своевременно скорректировать стратегические планы развития отрасли.

Эксперты Н. Ланг, Бернс М., А. Порсборг-Смит, Дж. Вебстер и Т. Фигурс выделяют 8 реалий будущего мировой энергетики, формирующих «энергетическую трилемму»<sup>6</sup>, а именно необходимость обеспечения надежных и безопасных поставок энергетических ресурсов с наименьшим влиянием на экологию и по доступным ценам. Эти реалии включают в себя политическое влияние, вызовы

в области энергетической безопасности, недостаточные меры по обеспечению энергетической эффективности, повышенные затраты на переход к низкоуглеродной экономике, инвестиции со стороны государства и зеленую инфляцию, повышенную волатильность цен на энергетические ресурсы, недостаточность энергообеспечения, проблемы доступа к энергетическим ресурсам в развивающихся странах. С одной стороны, данные проблемы будут играть важную роль в деятельности политиков, бизнеса и жизни государств развивающегося мира, а с другой – подчеркивать необходимость балансирования целей достижения энергетической безопасности, экоустойчивости и финансовой доступности.

В отличие от работы, обозначенной выше, исследование будущего канадской энергетики рассматривает возможные сценарии достижения нулевого уровня выбросов к 2050 г., демонстрируя возможное состояние мира при таком переходе. Авторы не пытаются изучить сбалансированный переход, а лишь показывают цель и пути к ней<sup>7</sup>.

Практические кейсы также иллюстрируют несбалансированность перехода к низкоуглеродному развитию, к примеру, в Великобритании или Германии<sup>8,9</sup>.

Кроме того, помимо национального уровня, стратегическое целевое управление играет важную роль на уровне регионов. Показательными примерами становятся стратегии социально-экономического развития регионов РФ. Так, в стратегиях Астраханской<sup>10</sup> и Амурской<sup>11</sup> областей, а также Камчатского края<sup>12</sup> не уделяется внимание проблемам достижения

<sup>7</sup> Canada Energy Regulator. Canada's energy future 2023: energy supply and demand projections to 2050. Режим доступа: <https://www.cer-rec.gc.ca/en/data-analysis/canada-energy-future/2023/> (дата обращения: 31.08.2024).

<sup>8</sup> Principia Scientific International. The high price Germany is paying for the “net zero: fantasy. Режим доступа: <https://principia-scientific.com/the-high-price-germany-is-paying-for-the-net-zero-fantasy/> (дата обращения: 31.08.2024).

<sup>9</sup> Paddison L. Britain approves huge, controversial oil and gas field in the North Sea. Режим доступа: <https://edition.cnn.com/2023/09/27/energy/rosebank-oil-gas-field-britain-climate-intl/index.html> (дата обращения: 31.08.2024).

<sup>10</sup> Стратегия социально-экономического развития Астраханской области на период до 2035 года. Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/file/4b8094cf56b7ee8f6cf6fb146c7c8f52/astr\\_obl.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/4b8094cf56b7ee8f6cf6fb146c7c8f52/astr_obl.pdf) (дата обращения: 31.08.2024).

<sup>11</sup> Стратегия социально-экономического развития Амурской области на период до 2035 года. Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/file/02a531727917447453fd40d6b353e3f/proekt\\_strategii.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/02a531727917447453fd40d6b353e3f/proekt_strategii.pdf) (дата обращения: 31.08.2024).

<sup>12</sup> Стратегия социально-экономического развития Камчатского края на период до 2035 года. Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/file/b03adcd9c54137d0a32008271ffc8fa2/strategiya\\_socialno\\_](https://www.economy.gov.ru/material/file/b03adcd9c54137d0a32008271ffc8fa2/strategiya_socialno_)

<sup>5</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 09.06.2020 г. № 1523-р «Об Энергетической стратегии России на период до 2035 года». Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/w4sigFOiDjGV DYT4lgsApssm6mZRb7wx.pdf> (дата обращения: 29.08.2024).

<sup>6</sup> Lang N., Berns M., Porsborg-Smith A., Webster J., Figures T. An inflection point for the energy transition. Режим доступа: <https://www.bcg.com/publications/2022/the-future-of-energy> (дата обращения: 30.08.2024).

перспективных топливно-энергетических балансов либо они отражены лишь фрагментарно. Стратегия Пермского края<sup>13</sup> содержит только балансирование мощности и электрической энергии.

Региональные топливно-энергетические балансы служат инструментом для оптимизации структуры энергопотребления, выявления потенциала энергосбережения и для определения приоритетных направлений развития ТЭК. Интеграция региональных топливно-энергетических балансов в систему стратегического планирования призвана обеспечить согласованность энергетической политики на всех уровнях, способствуя более эффективному распределению ресурсов и инвестиций в энергетическом секторе. Более того, стратегическое управление топливно-энергетическими балансами на региональном уровне стимулирует внедрение инновационных технологий, повышение энергетической самодостаточности территорий, что в совокупности формирует основу для устойчивого развития региональных энергетических систем и повышения их конкурентоспособности.

Вместе с тем стоит отметить, что на данный момент разработка вопросов достижения перспективных топливно-энергетических балансов не является обязательной для стратегий социально-экономического развития регионов. Проблема отсутствия подробных методических рекомендаций в данной области характерна не только для России. К примеру, по мнению экспертов К. Макгукина, Б. Галлахоира, Э. Бирна, в европейских странах также по-прежнему сохраняется нехватка единой методологии и рекомендаций по определению регионального энергетического баланса, несмотря на возрастающие запросы на разработку местных энергетических стратегий. Это может актуализировать важность более децентрализованного типа управления для содействия усилиям энергетического планирования на региональном уровне [McGookin, Gallachóir, Byrne, 2021]. При этом как российские, так и зарубежные эксперты уделяют значительное внимание исследованиям моделирования топливно-энергетических балансов на уровне регионов [Шаркова, Лемм, 2022].

### **Возможности совершенствования системы стратегического целевого управления в энергетике / Opportunities to improve the system of the strategic target management in the energy sector**

На современном этапе отчетливо прослеживается необходимость методического сопровождения и дальнейшего формирования системы сквозного мониторинга топливно-энергетических балансов на национальном уровне, позволяющей проводить их постоянный анализ и прогнозирование (в том числе субнациональных единиц) в среднесрочной перспективе, содержащей соответствующие подсистемы поиска, анализа и обмена статистическими данными. Важным аспектом в этой связи является разработка стандартизированных протоколом обмена данными и универсальных методик расчета показателей топливно-энергетических балансов, что позволит обеспечить сопоставимость и достоверность информации, поступающей из различных источников.

Кроме того, на национальном уровне необходима нормативная конкретизация понятия «целевой баланс», которое следует рассматривать в совокупности с исчерпывающим набором мер по стратегическому целевому управлению развитием энергетического и социально-экономического секторов субнациональных единиц.

Таким образом, следует выделить ряд предложений по совершенствованию существующей системы стратегического целевого управления в энергетике (для РФ): разработка и принятие соответствующих типовых методических рекомендаций в области формирования и мониторинга целевых топливно-энергетических балансов на всех уровнях (муниципальном, региональном и федеральном); проведение анализа накопленного национального и зарубежного опыта и создание стандартных моделей опережающей выработки перспективных топливно-энергетических балансов региона в ходе осуществления совокупности мероприятий стратегического целевого управления энергетической и региональной социально-экономической сферами, включая заблаговременное выявление потенциальных угроз и диспропорций в обеспечении региона топливно-энергетическими ресурсами.

Среди предложений на организационном уровне можно выделить обязательное включение топливно-энергетических балансов в состав стратегических документов по планированию и управлению в энергетическом секторе на различных уровнях: муниципальном, региональном и федеральном. Данная мера позволит обеспечить комплексный подход к оценке

ekonomicheskogo\_razvitiya\_kamchatskogo\_kraya\_do\_2035\_goda.pdf (дата обращения: 31.08.2024).

<sup>13</sup> Там же.

энергетических потребностей и ресурсов, способствуя более эффективному распределению и использованию последних. Интеграция топливно-энергетических балансов будет благоприятствовать повышению энергетической безопасности, оптимизации инвестиционных решений и улучшению координации между различными субъектами энергетического сектора. Кроме того, это создаст основу для разработки долгосрочных прогнозов развития энергетической инфраструктуры.

Более того, возможным решением представляется учреждение специальных институтов по мониторингу и управлению в сфере разработки топливно-энергетических балансов. Основными задачами таких образований могут стать эффективная выработка соответствующих прогнозных аналитических материалов и формирование плановых показателей развития; осуществление межсекторального финансирования и страхование факторов риска; реализация информационного, аналитического и методологического обслуживания государственных органов и представителей бизнес-сферы. Для начала такие функции также могут выполнять, к примеру, специализированные учреждения, в компетенцию которых входят вопросы энергетической эффективности и энергосбережения<sup>14</sup>.

Наконец, возможно рассмотреть создание специализированной рабочей межведомственной группы по формированию единой интегрированной системы выработки и применения топливно-энергетических балансов в ходе стратегического целевого управления социально-экономическими и, в частности, энергетическими процессами федерального и регионального государственного развития. Рабочая группа могла бы выступить в качестве координационного центра, обеспечивающего синергетический эффект от взаимодействия различных ведомств и организаций в сфере энергетики. Рабочей группе следует уделить особое внимание вопросам гармонизации федеральных и региональных энергетических стратегий с учетом специфики отдельных территорий и необходимости обеспечения энергетической безопасности. Кроме того, группа могла бы заниматься вопросами разработки и внедрения инновационных методов анализа

<sup>14</sup> Решение Комитета по энергетике Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации восьмого созыва от 17.01.2024 № 3.25-5/97 «Об утверждении рекомендаций парламентских слушаний Комитета Государственной Думы по энергетике на тему «Формирование топливно-энергетических балансов России и регионов: проблемы и пути решения». Режим доступа: <http://komitet-energo.duma.gov.ru/storage/f11e63e3-91e7-42ea-bb26-8bb1c3bfc7ec/documents/fd2021f9-04eb-42af-9e6d-d847ecc65949/efea5aae-8d57-4150-ae44-4cb0f11bf735.pdf> (дата обращения: 31.08.2024).

и прогнозирования, основанных на применении современных информационных технологий и математического моделирования. Это позволило бы повысить точность и оперативность принятия управленческих решений в энергетике, а также обеспечить более эффективное использование энергетических ресурсов в контексте устойчивого развития. Важным направлением работы группы может стать разработка рекомендаций по совершенствованию нормативно-правовой базы в сфере энергетического планирования и управления.

Отдельно стоит отметить возможность корректировки Энергетической стратегии РФ на период до 2035 г.<sup>15</sup> уже на текущем этапе посредством внесения таких мероприятий, как оптимизирование топливно-энергетических балансов регионов, к примеру, на Дальнем Востоке и в Восточной Сибири (в контексте данных регионов особую важность приобретает разработка интегрированного подхода, учитывающего уникальные географические, климатические, социально-экономические особенности территорий, а также их стратегическое значение для энергетической безопасности страны в целом); модернизация и усовершенствование стратегического целевого управления в секторах ТЭК как на корпоративном, так и на государственном уровне (внедрение инновационных методов управления, основанных на принципах системного анализа, прогнозного моделирования и адаптивного планирования); модернизация и совершенствование стратегического целевого управления и дальнейшее развитие международных взаимосвязей на уровне мирового ТЭК (с учетом долгосрочных трендов развития мировой энергетики и адаптации к быстро меняющимся условиям глобального энергетического рынка).

## Заключение / Conclusion

Энергетические рынки подвергаются значительным трансформациям на современном этапе. Как органы государственной власти всех уровней, включая федеральные, региональные и муниципальные структуры, так и представители бизнес-сферы нацелены на поиск наиболее оптимальных и эффективных стратегий управления для обеспечения баланса представленных интересов. Автор статьи характеризует стратегическое планирование как один из наиболее важных компонентов государственного управления

<sup>15</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 09.06.2020 г. № 1523-р «Об Энергетической стратегии России на период до 2035 года». Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/w4sigFOiDjGV DYT4IgsApsm6mZRb7wx.pdf> (дата обращения: 29.08.2024).

и анализирует непосредственно стратегическое целевое управление в энергетической сфере.

В статье подчеркивается необходимость методического сопровождения и последующего формирования системы сквозного мониторинга топливно-энергетических балансов, а также выделяются основные возможные направления совершенствования системы стратегического целевого управления в энергетике на муниципальном, региональном

и федеральном уровнях, включая мероприятия по корректировке текущей редакции Энергетической стратегии РФ до 2035 г.

Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на более детальную разработку методических рекомендаций и организационных предложений по развитию стратегического целевого планирования в энергетической сфере.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

*Макаров А.А.* Достижения и проблемы стратегического планирования развития энергетики России. Энергетическая политика. 2018;3:26–34.

*Назаров В.П.* Стратегическое планирование как важнейший фактор повышения эффективности государственного управления. Власть. 2013;12:4–11.

*Петров В.К., Селиванов С.Г.* Системология государства: монография. М.: ИПКГосслужбы; 2003. 183 с.

*Сулакшин С.С.* Научные подходы к формированию Экономической доктрины РФ. В кн.: Проблемы модернизации экономики и экономической политики России. Экономическая доктрина Российской Федерации: материалы Российского научного экономического собрания, Москва, 19–20 октября 2007 г. М.: Научный эксперт; 2008. С. 108–124.

*Сулакшин С.С.* Проблемы современного государственного управления в России. Материалы постоянно действующего научного семинара. Выпуск № 7 (28). М.: Научный эксперт; 2009. 112 с.

*Фадеев В.И.* Целевой топливно-энергетический баланс как инструмент развития Свердловской области. Главный энергетик. 2022;3:17–20.

*Шаркова А.В., Лемм Е.А.* Моделирование структуры топливно-энергетического баланса региона в условиях применения концепции устойчивого развития для достижения стратегических показателей регионального развития. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022;3(13):513–531. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.513-531>

*Cleland D.I., King W.R.* Systems analysis and project management. New York: McGraw-Hill; 1968. 320 p.

*McGookin C., Gallachóir B.Ó., Byrne E.* An innovative approach for estimating energy demand and supply to inform local energy transitions. Energy. 2021;229. <http://dx.doi.org/10.1016/j.energy.2021.120731>

*Taylor F.W.* The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers; 1911. 130 p.

## REFERENCES

*Cleland D.I., King W.R.* Systems analysis and project management. New York: McGraw-Hill; 1968. 320 p.

*Fadeev V.I.* Target fuel and energy balance as a tool for the Sverdlovsk region development. The Chief Power-Engineer. 2022;3:17–20. (In Russian).

*Makarov A.A.* Advancements and challenges in strategic planning of Russian energy development. Energy policy. 2018;3:26–34. (In Russian).

*McGookin C., Gallachóir B.Ó., Byrne E.* An innovative approach for estimating energy demand and supply to inform local energy transitions. Energy. 2021;229. <http://dx.doi.org/10.1016/j.energy.2021.120731>

*Nazarov V.P.* Strategic planning as the most important factor in increasing the efficiency of public administration. Vlast'. 2013;12:4–11. (In Russian).

*Petrov V.K., Selivanov S.G.* Systemology of the state: monograph. Moscow: IPKgossluzhby; 2003. 183 p. (In Russian).

*Sharkova A.V., Lemm E.A.* Modeling a structure of the fuel and energy balance of a region in the context of applying the concept of sustainable development to achieve strategic indicators of regional development. MIR (Modernization. Innovation. Research). 2022;3(13):513–531. (In Russian). <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.513-531>

*Sulakshin S.S.* Scientific approaches to the formation of the Economic Doctrine of the RF. In: Problems of modernisation of the Russian economy and economic policy. The Economic Doctrine of the Russian Federation: Proceedings of the Russian Scientific Economic Meeting, Moscow, October 19–20, 2007. Moscow: Nauchny ekspert; 2008. Pp. 108–124. (In Russian).

*Sulakshin S.S.* Problems of the modern state management in Russia. Proceedings of the permanent scientific seminar. Issue No. 7 (28). Moscow: Nauchny ekspert; 2009. 112 p. (In Russian).

*Taylor F.W.* The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers; 1911. 130 p.

## Инструменты менеджмента по внедрению ESG-принципов в промышленной компании

**Грошев Игорь Васильевич<sup>1</sup>**

Д-р экон. наук, д-р психол. наук, глав. науч. сотр.

ORCID: 0000-0002-7212-6409, e-mail: aus\_tgy@mail.ru

**Гололобова Татьяна Михайловна<sup>2</sup>**

Соискатель

ORCID: 0000-0001-8940-8245, e-mail: t.gololobova@gmail.ru

<sup>1</sup>Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-кт, 99, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>Автономная некоммерческая организация «Научно-исследовательский институт образования и науки», 123056, Электрический пер., 10, г. Москва, Россия

---

### Аннотация

---

Цель работы заключается в анализе инструментов, используемых в процессе внедрения ESG-принципов (англ. environmental, social, governance – экологическое, социальное и корпоративное управление) на примере промышленной компании. Задача, которая решалась авторами исследования, заключалась в оценке ESG-политики, ставшей в последнее время приоритетной для развития предприятий промышленного комплекса в современных экономических условиях. Для решения поставленной задачи использовалась методология комплексного подхода и системного анализа, которая и была положена в основу работы. Публикации российских исследователей, посвященные проблематике устойчивого развития в новых российских условиях в отраслевых сферах отечественной экономики, плодотворно развиваемой Российским союзом промышленников и предпринимателей, явились теоретическим основанием, позволившим определить эффективные инструменты менеджмента по внедрению и реализации ESG-принципов. В рамках инструментария отдельно выделены дорожная карта проекта, механизм постановки и выполнения ключевых задач и техническое задание. В итоге был оценен предложенный управленческий алгоритм и представлены его основные составляющие, которые на современном этапе развития российской экономики приобретают приоритетное значение. Полученные результаты исследования можно использовать при разработке направлений промышленного сектора экономики страны, а также стратегического развития инновационного потенциала компаний и предприятий промышленного комплекса.

**Ключевые слова:** инструмент менеджмента, ESG-политика, промышленная компания, дорожная карта проекта, ресурсы, ключевые задачи, техническое задание, устойчивое развитие

**Для цитирования:** Грошев И.В., Гололобова Т.М. Инструменты менеджмента по внедрению ESG-принципов в промышленной компании//Управление. 2024. Т. 12. № 4. С. 13–22. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-13-22

---

## Management tools for the implementation of ESG principles in an industrial company

Igor V. Groshev<sup>1</sup>

Dr. Sci. (Econ.), Dr. Sci. (Psy.), Chief Researcher

ORCID: 0000-0002-7212-6409, e-mail: aus\_tgy@mail.ru

Tatiana M. Gololobova<sup>2</sup>

Applicant

ORCID: 0000-0001-8940-8245, e-mail: t.gololobova@gmail.ru

<sup>1</sup>State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

<sup>2</sup>Autonomous Non-Profit Organisation "Scientific Research Institute of Education and Science", 10, Elektrichesky pereulok, Moscow 123056, Russia

---

### Abstract

---

The purpose of the work is to analyse the tools used in the process of implementing ESG principles (environmental, social, governance) on the example of an industrial company. The task that has been solved by the authors of the study is to assess the ESG policy, which has recently become a priority for the development of industrial enterprises in modern economic conditions. To solve this problem, the methodology of an integrated approach and system analysis is used, which is the basis of the study. The publications of Russian researchers devoted to the problems of sustainable development in the new Russian conditions in the sectoral spheres of the domestic economy, fruitfully developed by the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, are the theoretical basis that has allowed us to identify effective management tools for the implementation and realisation of the ESG principles. Within the framework of the toolkit, the project roadmap, mechanism for setting and completing key tasks and terms of reference are separately highlighted. As a result, the proposed management algorithm has been evaluated and its main components have been presented, which are becoming a priority at the present stage of the development of the Russian economy. The obtained research results can be used in the elaboration of directions of the industrial sector of Russia as well as in the elaboration of the strategic development of the innovative potential of companies and enterprises of the industrial complex.

---

**Keywords:** management tool, ESG policy, industrial company, project roadmap, resources, key tasks, terms of reference, sustainable development

---

**For citation:** Groshev I.V., Gololobova T.M. (2024). Management tools for the implementation of ESG principles in an industrial company. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (4), pp. 13–22. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-13-22

---



## Введение / Introduction

В настоящее время современная экономика требует новых подходов к ускоренному внедрению в производство новых и улучшенных продуктов и к усовершенствованию технологий их производства. Чтобы оставаться прибыльным и конкурентоспособным в этих условиях, необходимо постоянно ускорять все процессы на предприятии, сохраняя при этом их качественные характеристики.

ESG-политика (англ. environmental, social, governance – экологическое, социальное и корпоративное управление), ратифицированная на всех уровнях, становится основной движущей стратегической повесткой для развития компании на долгий срок (долгий горизонт планирования) [Денисов, 2023; Сафронов, 2022; Сизова, Сизова, Волобуев, 2023]. Это стратегическая инициатива, которая будет ориентировать компанию на многие десятилетия вперед<sup>1</sup>. Поэтому, выбирая данное направление совершенствования, предприятие берет на себя большую ответственность перед всеми заинтересованными сторонами.

### Дорожная карта проекта как инструмент ESG-политики / Project roadmap as a tool for implementing ESG policy

Одним из инструментов достижения стратегических целей компании в контексте ESG-политики являются дорожные карты [Цыгалов, Стрижов, 2022]. Дорожная карта проекта – это детальный, комплексный план (механизм) действий, который помогает определить этапы проекта, сроки их выполнения и требуемые ресурсы, позволяет управлять проектом и контролировать ход его выполнения. Пример дорожной карты проекта представлен в табл. 1.

<sup>1</sup> Феоктистова Е.Н., Копылова Г.А., Пуртова Д.Р., Тополя И.В. Повестка устойчивого развития (ESG-повестка) в новых российских реалиях (по материалам опроса компаний май-июнь 2022 г.). Режим доступа: <https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/92c/kpbr0jd8e0mu bja409y4pxjy2d8l9fo/Povestka-ustoychivogo-razvitiya.pdf> (дата обращения: 27.08.2024).

При многообразии дорожных карт следует соблюдать унификацию рабочих и отчетных документов, исключать дублирования повторяющихся документов, сокращать время на подготовку отчетности. Такая систематизация позволяет расставить приоритеты по темам, определить основные риски реализации поставленных задач и требуемые ресурсы, детализировать механизм достижения целей с учетом рисков и возможностей.

Дорожные карты разрабатываются под определенные типы проектов [Нургалева, 2022]. Рассмотрим основные из них.

1. Клиентский. Относится к операционной деятельности. Обычно встраивается в основной бизнес-процесс предприятия и включает в себя следующие этапы: инициация, подготовка, пилот, масштабирование, передача продукта проекта в операционную деятельность; подготовка, реализация проекта, передача продукта проекта в операционную деятельность. Примером выступают такие проекты, как постановка готового продукта на производство, его адаптация без дополнительных инвестиций в оборудование.

2. Модернизационный. Реализуются обычно по сокращенной типовой схеме в течение фиксированного срока. Этапы: инициация, реализация проекта, передача продукта проекта в операционную деятельность. Например, снижение потерь или оптимизация локального процесса – производство, операционная деятельность.

3. Проект организационной трансформации деятельности. Относится к развитию изменений и управлению ими. Как правило, является ключевым с точки зрения внедрения изменений в компании. Например, автоматизация и цифровая трансформация деятельности, трансформация бизнес-модели, развитие целевых перспектив (маркетинг и сбыт, производство, бизнес-процессы, персонал), развитие функциональных и/или кросс-функциональных направлений (R&D (англ. research and development – исследования и разработки), проектная деятельность, финансы, бухгалтерия, юридическая деятельность, документооборот, управление персоналом и развитие персонала и т.д.).

Таблица 1

Образец дорожной карты проекта

Table 1. Sample of the project roadmap

Проект по доработке и масштабированию системы оценки производственного персонала на основе разработки моделей компетенции	1-й квартал 2023 г.	2-й квартал 2023 г.	3-й квартал 2023 г.	4-й квартал 2023 г.
	Этапы			
Этап 1. Подготовительный	Осуществляется	Не проводится	Осуществляется	Не проводится

<b>Проект по доработке и масштабированию системы оценки производственного персонала на основе разработки моделей компетенции</b>	<b>1-й квартал 2023 г.</b>	<b>2-й квартал 2023 г.</b>	<b>3-й квартал 2023 г.</b>	<b>4-й квартал 2023 г.</b>
Этап 2. Реализация проекта. Разработка матрицы знаний, оценка	Осуществляется	Не проводится	Осуществляется	Не проводится
Этап 3. Итоговый. Анализ результатов	Не проводится	Осуществляется	Не проводится	Осуществляется
<b>Задачи</b>				
Этап 1. Подготовительный. Формирование списка производственных цехов для последующего проведения оценки персонала. Информирование персонала согласно распоряжению о проведении оценки компетенции персонала основных и вспомогательных производственных цехов	Осуществляется	Не проводится	Осуществляется	Не проводится
Этап 2. Реализация проекта. Анализ основных трудовых операций, выполняемых работниками, согласно рабочим и должностным инструкциям. Разработка матрицы знаний и модели компетенций, тестовых заданий, внесение в программу 1С – оценка персонала. Проведение непосредственной оценки и обработка полученных результатов	Осуществляется	Не проводится	Осуществляется	Не проводится
Этап 3. Анализ результатов. Анализ результатов проведенной оценки. Определение компетенций персонала, требующих дальнейшего развития и организации обучения. Обучение по итогам оценки	Не проводится	Осуществляется	Не проводится	Осуществляется
<b>Ресурсы</b>				
Финансовые	20 000 руб. (по ведомости)	45 000 руб. (по ведомости)	45 000 руб. (по ведомости)	40 000 руб. (по ведомости)
Физические	Имеющаяся материально-техническая база	Имеющаяся материально-техническая база	Имеющаяся материально-техническая база	Имеющаяся материально-техническая база
Отношенческие	Заседания рабочей группы, контроль исполнения, анализ результата, корректирующие действия	Заседания рабочей группы, контроль исполнения, анализ результата, корректирующие действия	Заседания рабочей группы, контроль исполнения, анализ результата, корректирующие действия	Заседания рабочей группы, контроль исполнения, анализ результата, корректирующие действия
Организационные	Информационное собрание с персоналом	Тестирование персонала в программе 1С – оценка персонала	Информационное собрание с персоналом	Тестирование персонала в программе 1С – оценка персонала
Человеческие	Рабочая группа. Эксперты проекта: начальники цехов, главные специалисты предприятия	Рабочая группа. Эксперты проекта: начальники цехов, главные специалисты предприятия	Рабочая группа. Эксперты проекта: начальники цехов, главные специалисты предприятия	Рабочая группа. Эксперты проекта: начальники цехов, главные специалисты предприятия

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

4. Инвестиционный. Примерами данного типа проекта могут быть линейное расширение производства на основе инвестиций, создание новых продуктов, требующих развития производства на основе

инвестиций и большого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Предложение по отнесению проекта к тому или иному типу устанавливается инициативной группой

проекта и утверждается проектным комитетом. Сложные проекты могут быть реализованы в виде программы проектов. Она обычно относится к организационной трансформации деятельности. Проекты в составе этой программы могут соответствовать любому из типов, перечисленных выше. Для программ проектов обязательными являются устав, дорожная карта и типовая презентация программы проектов.

К рабочим документам проекта относятся протоколы заседаний рабочей группы проекта и любые дополнительные материалы, а также документы, необходимые для подготовки, реализации и передачи продукта в операционную деятельность. Ответственность за ведение проектной документации лежит на руководителе проекта.

Уровень детализации задач в сетевом графике реализации проекта должен быть достаточным для его осуществления. Их необходимо сгруппировать в рамках этапов выполнения работ. Обязательным является раздел задач проекта по работе с рисками. Он должен присутствовать явным образом в наборе задач каждого из проектов.

Для упорядочивания работы с дорожными картами по достижению стратегических ESG-целей рекомендуются следующие действия.

1. Общее количество дорожных карт устанавливается в количестве, равном количеству целей компании верхнего уровня. Каждая дорожная карта соответствует своей цели.

2. Проекты, программы проектов и группы задач развития вносятся в дорожные карты кратко согласно установленному шаблону. Поскольку первые могут быть отнесены к нескольким целям, то их возможно дублировать в различных дорожных картах, при этом прогресс реализации соответствующих проектов, программ проектов и групп задач развития контролируется применительно к цели верхнего уровня, относящейся к конкретной дорожной карте.

3. Периодичность обновления дорожных карт составляет не реже одного раза в квартал.

4. Периодичность доклада ответственных о ходе реализации проектов/программ, проектов/групп задач развития определяется генеральным директором.

5. Разделы дорожных карт соответствуют задачам развития как компании в целом, так и отдельных продуктовых направлений.

Рассмотрим порядок работы проектных групп/команд в рамках проектной деятельности. Проектная группа формируется на этапе эскизного проектирования. Определяются роли участников группы в проекте — лидер проекта, руководитель проекта, участник проектной команды, эксперт проектной команды.

После утверждения эскиза проекта (первая версия базового пакета документов проекта) необходимо точно определить функциональные обязанности участников в рамках проектной команды — CEO, CFO, CAO, CIO, CVO, COO, CSO, CTO, CMO, CDO:

- chief executive officer (англ. руководитель проекта);
- chief financial officer (англ. ответственный за финансы);
- chief accountant officer (англ. главный бухгалтер);
- chief information officer (англ. ответственный за информационные технологии);
- chief visionary officer (англ. ответственный за стратегию и развитие проекта);
- chief operating officer (англ. координатор проекта);
- chief security officer (англ. руководитель службы безопасности);
- chief technical officer (англ. ответственный за технологическую часть проекта);
- chief marketing officer (англ. ответственный за работу с конечными заказчиками);
- chief data officer (англ. ответственный за работу с данными).

Не все из перечисленных ролей могут быть в команде. Однако нужно обязательно определить участников, отвечающих за руководство проектом, техническую реализацию и работу с конечными заказчиками и пользователями продукта проекта.

Обязательным является регулярность встреч команды не реже одного раза в две недели. В ходе встреч необходимо делать обзор фактического выполнения задач проекта с фиксацией положения дел в протоколе заседания проектной команды, а также уточнять задачи, обязательные к дальнейшему выполнению в рамках проекта, сроки и требующиеся ресурсы.

Обновление базового пакета документов и дополнительных документов осуществляется участниками команды по мере необходимости.

### **Механизм постановки и выполнения ключевых задач как инструмент реализации ESG-политики / Mechanism for setting and fulfilling key tasks as a tool for implementing the ESG policy**

Другим инструментом менеджмента, который позволяет реализовывать на практике ESG-стратегию промышленного предприятия, является механизм постановки и выполнения ключевых задач (далее — КЗ) [Сафронов, 2022; Сысоева, 2023]. В КЗ включаются темы, имеющие стратегическое значение для развития предприятия. КЗ не должно быть много: это ведет к их невыполнению. Приоритетными являются

те, которые обеспечивают рост прибыли и конкурентоспособности предприятия.

КЗ – это задача для структурного подразделения предприятия, при реализации которой будут гарантированно выполнены запланированные стратегические цели по объемам продаж и прибыли: по конкретному продукту, по конкретному потребителю, по развитию в целом продуктового направления.

КЗ должна ориентироваться:

- на создание нового продукта для развивающейся отрасли применения;
- на улучшение конкретных показателей качества в действующем ассортименте с достижением уровня выше конкурентных аналогов на рынке;
- на внедрение действующего ассортимента для новых потребителей;
- на достижение показателя рентабельности;
- на улучшение сервиса и расширение спектра различных услуг для потребителя.

Существуют критерии, которые определяют, что задача является ключевой на год. Именно на их основе принимается решение о включении конкретных продуктов в документ «Ключевые задачи» на следующий год. Пример критериев КЗ представлен в табл. 2.

Департаменты продаж на основании вышеизложенных критериев, в рамках подготовки к бюджету планов-минимумов и планов-максимумов, формулируют и предоставляют экспертному совету «Ключевые задачи» согласно следующим блокам:

- задачи по созданию нового продукта;
- задачи по улучшению качества;
- задачи по повышению доходности убыточных и мало доходных продуктов;
- задачи по улучшению сервисного обслуживания (логистика, тара, рекомендации по применению).

Все КЗ сопровождаются техническим заданием. В техническом задании на КЗ отражается следующая информация (структурированная по блокам).

1. Объемы. Емкость рынка ближнего зарубежья, Российской Федерации, дальнего зарубежья, предполагаемый уровень продаж на ближайшие 3–5 лет, основные крупные потребители/потребность (по приоритетности).

2. Цена, себестоимость. Предполагаемая цена продукта, требуемые себестоимость (полная, сырьевая) и рентабельность продукта, уровень цен на аналогичные продукты на рынках.

3. Потребители. Потенциальные потребители (не менее двух-трех по приоритетности), область применения продукта, используемый каждым потребителем аналог, который предполагается вытеснить, главные условия вытеснения конкурентов.

4. Конкуренты. Основные конкуренты-производители указанного в техническом задании продукта (фирма, название аналога, паспорт качества конкурента), предоставление образца каждого конкурента и акт испытания образца до начала НИР, сравнительные данные всех конкурентов, уровень каждого из них.

Таблица 2

## Критерии КЗ

Table 2. Criteria for the key task

Критерии	Обоснование к критерию для утверждения КЗ
Объем продаж, т – доля КЗ в общем объеме продаж (департамент продаж)	Перспективный объем продаж
Прибыль, рентабельность	Требует решения по прибыли
Отрасль применения на рынке	Развивающаяся отрасль применения
Выход на дальнее зарубежье	Востребован на экспорт
Потребители (не менее трех). Потребность в продукте каждого потребителя	Несколько потенциальных потребителей и оценка их потенциальных потребностей в продукте
Качество – уровень (относительно конкурента)	Требует улучшения качества для выхода на рынок
Конкурентность на рынке по сравнению с другими производителями (рейтинг среди производителей по соотношению качество/себестоимость)	Требует повысить конкурентность перед другими производителями
Имеющаяся технология – уровень по сравнению с мировыми аналогами	Оценка специалистов
Наличие ресурсов для выполнения КЗ: 1) научная база; 2) специалисты; 3) сырье	Имеются ресурсы для решения КЗ
Мощность схемы: • обеспечена; • не обеспечена	Имеются возможности размещения на производственной площадке

Окончание табл. 2

Критерии	Обоснование к критерию для утверждения ключевой задачи
Затраты на создание новой схемы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• требуются;</li> <li>• не требуются</li> </ul>	Окупаемость затрат – не более трех лет
Затраты на регистрацию REACH, сертификацию	Окупаемость затрат – не более 6 месяцев
Сроки выполнения по этапам: <ul style="list-style-type: none"> <li>• научно-исследовательские работы (далее – НИР);</li> <li>• опытно-производственная операция (далее – ОПО);</li> <li>• опытно-промышленные испытания (далее – ОПИ);</li> <li>• серийные отгрузки;</li> <li>• стабилизация в цехе</li> </ul>	Требуемые сроки реализации – не более одного-двух лет
Вывод	Какой прорыв дает данная КЗ в следующем году и на перспективу

Примечание: REACH – англ. registration evaluation authorisation and restriction of chemicals (регистрация, оценка, разрешение и ограничение химических веществ)

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

5. Качество продукта. Требования по показателям качества – отдельно для каждого потребителя, выделение ключевых потребительских свойств для вытеснения аналогов, требования к продукту по экологическим показателям, особые требования потребителя (вне технических условий и государственных стандартов), способы применения продукта по линии потребителя, названия сырьевых компонентов, с которыми продукт будет использоваться (для проработки совместимости), условия его хранения у потребителя, методики испытаний, отражающие применение продукта, у потребителя, лабораторное оборудование, используемое при испытаниях у каждого потребителя.

6. Документация. Требуемые новая техническая документация и испытания в сертификационных центрах, требования к разрешительной документации по экологии продукта, к информации в паспорте.

7. Сервис. Условия транспортировки продукта, условия к таре и фасовке, комплексные поставки с другими продуктами.

8. Сроки организации производства. Сроки выполнения задачи (по этапам: НИР/ОПО/ОПИ / серийные отгрузки).

9. Возможные затраты на организацию производства. Возможность наложения нового продукта на существующую схему, модернизация последней, создание новой схемы, ориентировочный уровень затрат на схему, затраты по разработке продукта (привлечение стороннего специалиста, стоимость испытаний и разрешительных сертификатов), приобретение нового лабораторного оборудования.

Механизм выполнения КЗ опирается на систему контроля различных показателей по следующим блокам.

Показатели качества. Для проведения анализа выполнения КЗ представляются статистический ана-

лиз по показателю качества за период не менее трех месяцев с нарастающим итогом; графики по этому показателю на основании статистических данных с выводами, предложениями, мероприятиями, сроками и ответственными; графики по показателю качества с выделением отклонений (пиков), которые получились лучше или хуже; условия лучших пиков на графике по показателю качества; причины худших пиков на данном графике.

Критерии, влияющие на показатель качества. В целях проведения анализа выполнения КЗ предлагаются статистический анализ по технологическим критериям, воздействующим на этот показатель за период не менее трех месяцев; графики по технологическим критериям с указанием того, как фактические данные в цехе совпадают с теоретическими графиками центральной лаборатории (далее – ЦЛ); графики по технологическим критериям с выделением отклонений (пиков), которые получились лучше или хуже, чем в лабораторных условиях; решения по устранению отклонений; материалы по отклонениям с указанием сроков выполнения и ответственных.

Себестоимость. Для проведения анализа выполнения КЗ представляются расчеты плановой и фактической себестоимости; цель по конкурентной себестоимости.

Мероприятия по схеме. В целях проведения анализа выполнения КЗ предлагаются техническое задание на проектирование схемы, в том числе на ее автоматизацию и автоматизированные системы управления технологическими процессами; совмещенный проект на выполнение работ по КЗ.

Для эффективной реализации КЗ необходимо обеспечивать информирование соответствующих служб. Руководители, получив копию утвержденных

КЗ, включают мероприятия в план своего подразделения в соответствии с компетенциями исполнителей по выполнению конкретной задачи.

Ход реализации этапов КЗ рекомендовано контролировать по типовым вопросам, которые представлены в табл. 3.

Особо важные направления работы для эффективного решения КЗ: получение информации со стороны путем изучения лабораторного образца, получение информации через опытные партии (от производителя либо от потребителя), заключение договоров со специалистами, составление технического задания на проекты новых продуктов, механизм

решения (не менее двух вариантов), определение лояльных и нелояльных потребителей.

Составление графика необходимых командировок для потребителей в целях продвижения КЗ, а именно договоренность и сроки испытания лабораторных образцов, опытных партий, предоставление методик испытания, способов применения и др., является одной из КЗ.

Правильная постановка КЗ для структурных подразделений – залог эффективного распределения ресурсов для их выполнения и, как следствие, реализация стратегических целей предприятия в кратчайшие сроки.

Таблица 3

### Вопросы по контролю за выполнением КЗ

Table 3. Questions on monitoring the implementation of the key tasks

<b>1. Этап до НИР</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие образца конкурента.</li> <li>2. Наличие промышленной партии аналога-конкурента для изучения свойств.</li> <li>3. Требования конкретных потребителей.</li> <li>4. Акт испытания образца-конкурента на соответствие заявленным требованиям.</li> <li>5. Методики испытаний, согласованные с потребителями</li> </ol>
<b>2. Этап НИР</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подходы, механизмы по достижению поставленной цели. Не менее двух параллельных вариантов механизма решения задачи.</li> <li>2. Наличие новых видов сырья для проведения НИР. Отсутствие дефицита, требуемая цена на сырье.</li> <li>3. Организация входного контроля сырья и сотрудничество с поставщиком, профилактическая работа с поставщиком по обеспечению требований производства к сырью.</li> <li>4. Взаимодействие со сторонними специалистами по НИР.</li> <li>5. Выполнение договоров со сторонними специалистами.</li> <li>6. Качество по основным показателям: цель/факт.</li> <li>7. Требования по экологии.</li> <li>8. Критерии (не менее трех-четырех) по каждому показателю.</li> <li>9. Нерешенные вопросы в ходе НИР.</li> <li>10. Причины переносов сроков. Дальнейшие решения.</li> <li>11. Себестоимость: цель/факт.</li> <li>12. Структура плановой себестоимости. Влияние на снижение себестоимости статей.</li> <li>13. Проведение лабораторных испытаний у потребителя. Получение заключения на лабораторный образец.</li> <li>14. Утверждение лабораторного отчета. Протокол по приемке технологии.</li> </ol>
<b>3. Этап ОПО</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Согласование с потребителем проведения ОПИ за один-два месяца до начала проведения ОПО.</li> <li>2. Утвержденный план по ОПО на текущий месяц.</li> <li>3. Предварительный план ОПО на следующий месяц.</li> <li>4. Программа ОПО. С критериями и идеальным графиком. Критерии по стадиям для быстрого переноса НИР в цех.</li> <li>5. Распоряжение на ОПО. Подготовка к ней заблаговременно.</li> <li>6. Взаимодействие со сторонними специалистами по проведению ОПО (если их участие предусмотрено).</li> <li>7. Сроки проведения ОПО (заявка на наработку со сроками и объемом).</li> <li>8. Наличие сырья для ОПО: заявка, закупка.</li> <li>9. Готовность схемы к проведению ОПО. Акт приемки.</li> <li>10. Планирование производства за 3–6 месяцев до начала серийных поставок.</li> <li>11. Проведение ОПО с совместным рецептированием специалистами ЦЛ, инженерно-техническими работниками цеха.</li> <li>12. Качество по основным показателям: цель/факт.</li> <li>13. Нерешенные вопросы в ходе ОПО. Причины несовпадения результатов НИР и ОПО.</li> <li>14. Причины переносов сроков. Решение.</li> <li>15. Себестоимость: цель/факт по ОПО. Материальный баланс.</li> <li>16. Утверждение производственного отчета.</li> <li>17. Проведение технического совета. Принятие дальнейших решений.</li> <li>18. Упаковка продукта, сервис.</li> <li>19. Внесение изменений в техническую документацию</li> </ol>
<b>4. Этап ОПИ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребители (не менее двух-трех) и их потребность в объемах.</li> <li>2. Программа внедрения на каждого потребителя.</li> <li>3. План командировок.</li> <li>4. Область применения.</li> <li>5. Особые требования на линии у потребителя.</li> <li>6. Сроки и условия проведения ОПИ.</li> <li>7. Проведение промышленных испытаний у потребителя (при необходимости с выездом технического специалиста).</li> </ol>

4. Этап ОПИ
8. Нерешенные вопросы в ходе ОПИ. 9. Заключение от потребителя. 10. Согласование серийных отгрузок не менее чем в течение трех месяцев
5. Этап серийных отгрузок
1. Утверждение постоянных расходных норм. 2. Себестоимость: цель/факт. 3. Готовность технологической схемы для серийных наработок. 4. Нерешенные вопросы по цеху. 5. Обеспечение производства сырьем для серийных поставок. 6. Продажи: ежемесячный план/факт. 7. Причины отклонений по объемам продаж нового продукта. Решения по восполнению объемов по резервному планированию

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

Детально составленное техническое задание на выполнение КЗ, учитывающее требования потребителей, развитие рынка и имеющиеся ресурсы, обеспечивает реализацию задачи в утвержденные сроки, быстрое внедрение, минимизацию рисков и ошибок.

Механизм решения КЗ предусматривает вклад специалистов разных подразделений и служб в соответствии с этапами совмещенного графика проекта. Ход выполнения совмещенного графика проекта систематически контролируется, и принимаются оперативные меры к безусловному достижению цели.

КЗ достигнута тогда, когда внедрение технологии в компании и для потребителей завершено с положительным результатом, идут серийные отгрузки продукта без замечаний и с прибылью.

### **Техническое задание как инструмент реализации ESG-политики компании / Terms of reference as a tool for implementing the company's ESG policy**

Другим важным инструментом реализации ESG-стратегии на практике является техническое задание — основной документ проекта, которым устанавливаются его цели и задачи, номенклатура и назначение продуктов проекта, технические и иные значимые характеристики проектируемого производства (и/или продуктов), порядок и последовательность необходимых стадий реализации проекта, создания продуктов (включая описание технологии) и контроля его качественных параметров<sup>2</sup>. Квалифицированное техническое задание — залог успешного выполнения проектных решений.

Техническое задание — важный и необходимый этап создания проекта. Правильно выполненное

техническое задание с указанием цели, качества готовой продукции и критериев, влияющих на качество, — успех эффективного проектирования [Шевчук, 2023]. Оно состоит из нескольких основных частей, включающих следующее.

1. Общая часть: источник финансирования, предварительная документация.

2. Технологическая часть:

- исходные данные для проектирования технологического процесса;

- требования к качеству сырья, рекомендации по обеспечению требуемых конкурентных показателей качества (фактические/требуемые);

- влияние показателей входного контроля сырья на качество готовой продукции для различных потребителей;

- требования к качеству технологических атрибутов;

- обеспечение точности дозирования сырья для стабилизации качества с указанием допустимой погрешности;

- склады хранения сырья и готовой продукции для обеспечения необходимого объема для их хранения.

3. Энергетика и снижение энергопотребления: показатели энергопотребления по всем видам, предложения по экономии ресурсов, включающие предложения по совершенствованию технологий и доработке существующего оборудования.

### **Заключение / Conclusion**

Вектор успешного развития современной экономики лежит в плоскости усиления роли науки и новейших разработок не только импортозамещающего характера, но и в большей степени импортоопережающего направления. Производство продукции должно осуществляться по инновационным ресурсосберегающим технологиям, обеспечивающим экологическую безопасность окружающей среды и человека. Необходим также комплексный подход к одновременному

<sup>2</sup> Николаев Б. ESG-фактор в условиях международной нестабильности. Режим доступа: [https://www.ng.ru/ng\\_energiya/2023-02-13/9\\_8659\\_instability.html](https://www.ng.ru/ng_energiya/2023-02-13/9_8659_instability.html) (дата обращения: 30.08.2024).

решению задач по увеличению объемов, повышению качества и снижению затрат, автоматизации, по совершенствованию автоматизированных систем управления технологическими процессами.

Без стратегии развития, основанной на точном планировании и прогнозировании, не определить конечной цели. Цель — не только достижение конкретного результата, выраженного в тоннах, показателях качества и себестоимости. Прежде всего это взгляд в будущее компании, система ориентиров для правильного долгосрочного развития, обеспечивающего рост прибыли и конкурентоспособности в определенный временной промежуток. Правильно поставить перспективную цель сложнее, чем ее выполнить.

В стратегии развития предприятия необходимо изучить все точки возможного роста, определить перспективы наращивания научного и технического потенциала, опережающей политики в отношении развития продуктов перспективного рынка и про-

дуктов с улучшенными потребительскими свойствами, превосходящими актуальные ожидания потребителей. Именно в этом основа устойчивого развития любой компании.

Чтобы правильно составить программу развития предприятия на перспективу, необходимо определить цели по повышению эффективности проектов и инвестиций, сроки выполнения проекта от начала до выхода на планируемую мощность, создать на предприятии систему профессиональной подготовки и переподготовки сотрудников, сформировать психологию коллектива, направленную на постоянное совершенствование.

Таким образом, одна из основных задач менеджмента и инструментов по внедрению ESG-принципов в промышленной компании — сделать своей постоянной целью непрерывное совершенствование продукции и услуг, чтобы в современных экономических условиях быть конкурентоспособным предприятием.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

*Денисов М.В.* Объективные ограничения текущего вектора развития ESG-перехода. Экономика и управление. 2023;9(29):1077–1085. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-9-1077-1085>

*Нургалева А.Р.* ESG-принципы управления современным предприятием. В кн.: Экономика и управление: теория, методология, практика: сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции, г. Уфа, г. Шэньян, 20 мая 2022 г. Уфа: Уфимский университет науки и технологий; 2022. С. 167–170. <https://doi.org/10.33184/eutmp2022-2022-05-20.39>

*Сафронов С.Б.* ESG-факторы — риски и возможности. Современные технологии управления. 2022;1(97).

*Сизова Д.А., Сизова Т.В., Волобуев Н.А.* Устойчивое развитие и ESG-стратегии: новая эпоха управления. В кн.: Экономическое развитие в XXI веке: тенденции, вызовы, перспективы: сборник научных трудов XI научно-практической конференции, часть 1, Москва, 6 апреля 2023 г. М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; 2023. С. 77–83.

*Сысоева Е.В.* Применение ESG-принципов в управлении компаний как способ повышения конкурентоспособности. Финансовые рынки и банки. 2023;1:26–30.

*Цыгалов Ю.М., Стрижов С.А.* Политики и процедуры ESG-преобразования российских компаний. Управленческое консультирование. 2022;7(163):88–95. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-7-88-95>

*Шевчук А.В.* ESG — современная стратегия экологизации экономики России. В кн.: Глобальные вызовы и национальные экологические интересы: экономические и социальные аспекты: сборник материалов XVII международной научно-практической конференции Российского общества экологической экономики, Новосибирск, 3–8 июля 2023 г. Новосибирск: Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук; 2023. С. 71–81.

## REFERENCES

*Denisov M.V.* Objective limitations of the current vector of ESG transition development. Economics and Management. 2023;9(29):1077–1085. (In Russian). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-9-1077-1085>

*Nurgaleeva A.R.* ESG principles of managing a modern enterprise. In: Economics and management: theory, methodology, practice: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference, Ufa, Shenyang, May 20, 2022. Ufa: Ufa University of Science and Technology; 2022. Pp. 167–170. (In Russian). <https://doi.org/10.33184/eutmp2022-2022-05-20.39>

*Safronov S.B.* ESG factors — risks and opportunities. Modern management technologies. 2022;1(97). (In Russian).

*Shevchuk A.V.* ESG is a modern strategy for greening the Russian economy. In: Global challenges and national environmental interests: economic and social aspects: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference of the Russian Society for Ecological Economics, Novosibirsk, July 3–8, 2023. Novosibirsk: Institute of Economics and Industrial Engineering within the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences; 2023. Pp. 71–81. (In Russian).

*Sisoeva E.V.* Application of ESG principles in company management as a way to increase competitiveness. Financial Markets and Banks. 2023;1:26–30. (In Russian).

*Sizova D.A., Sizova T.V., Volobuev N.A.* Sustainable development and ESG strategies: a new era of governance. In: Economic development in the XXI century: trends, challenges, prospects: Proceedings of the XI Scientific and Practical Conference, part 1, Moscow, April 6, 2023. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2023. Pp. 77–83. (In Russian).

*Tsygalov Yu.M., Strizhov S.A.* ESG transformation policies and procedures for Russian companies. Administrative Consulting. 2022;7(163):88–95. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-7-88-95>

# Сравнительный анализ эталонных финансово-инвестиционных моделей социального обеспечения и оценка долгосрочных перспектив их трансформации под влиянием глобальных вызовов

Дорофеев Михаил Львович

Канд. экон. наук, доц. каф. общественных финансов

ORCID: 0000-0002-2829-9900, e-mail: dorofeevml@ya.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 125167, Ленинградский пр-кт, 49/2, г. Москва, Россия

## Аннотация

Социальное обеспечение (далее – СО), включая его несистемные формы, существует уже несколько столетий и представляет собой важный элемент экономической системы, направленный на преодоление бедности, защиту уязвимых групп населения и обеспечение социальной справедливости. Изменение роли государства в регулировании экономики, особенно в XX в., ускорило развитие систем СО и повысило уровень социальной защиты в разных странах мира. Демографические трансформации, рост численности населения и продолжительности жизни создали благоприятные условия для улучшения социальной защиты в прошлом веке. Однако сегодня внешняя среда для функционирования этих систем становится менее благоприятной: старение населения, быстрый технологический прогресс, изменение структуры рынка труда и другие глобальные вызовы способствуют их дальнейшей трансформации. В работе проведен сравнительный анализ эталонных финансово-инвестиционных моделей СО (далее – ФИМСО) Бисмарка, Бевериджа и скандинавской модели. Систематизированы и проанализированы факторы, влияющие на становление и трансформацию современных ФИМСО в долгосрочной перспективе. Государству рекомендуется повышать эффективность ФИМСО государственного типа и стимулировать развитие ФИМСО негосударственного типа в секторах, где возможна самокупаемость. Для этого целесообразно проводить стимулирующую финансовую политику, основанную на налоговых льготах, программах софинансирования и повышения финансовой грамотности населения.

**Ключевые слова:** социальное обеспечение, социальная защита, старение населения, рынок труда, технологический прогресс, социальные риски, ФИМСО, модель Бисмарка, модель Бевериджа, скандинавская модель социального обеспечения

**Благодарности.** Работа подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

**Для цитирования:** Дорофеев М.Л. Сравнительный анализ эталонных финансово-инвестиционных моделей социального обеспечения и оценка долгосрочных перспектив их трансформации под влиянием глобальных вызовов // Управление. 2024. Т. 12. № 4. С. 23–33. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-23-33



# Comparative analysis of benchmark financial and investment models of social welfare and assessment of their long-term prospects for transformation under the influence of global challenges

Mikhail L. Dorofeev

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Public Finance Department

ORCID: 0000-0002-2829-9900, e-mail: dorofeevml@ya.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2, Leningradsky prospect, Moscow 125167, Russia

## Abstract

Social welfare, including its non-systemic forms, has existed for several centuries and represents an important element of the economic system aimed at overcoming poverty, protecting vulnerable groups, and ensuring social justice. Changes in the role of the state in regulating the economy, particularly in the 20th century, has accelerated the development of the social welfare systems and improved the social protection level in various countries around the world. Demographic changes, population growth, and increase in population and life expectancy have created favourable conditions for improving social protection in the past century. However, today the external environment for the functioning of these systems becomes less favourable: population aging, rapid technological progress, changes in labour market structures, and other global challenges contribute to their further transformation. The article provides a comparative analysis of the benchmark financial and investment models of social welfare (hereinafter referred to as FIMSW) of Bismarck, Beveridge, and the Scandinavian model. It systematises and analyses the factors affecting the establishment and transformation of modern FIMSW in the long term. The state is advised to increase the efficiency of public-type FIMSW and encourage the development of private-type FIMSW in sectors where self-sufficiency is possible. To achieve this, it is advisable to implement stimulating financial policies based on tax incentives, programmes for co-financing and increasing financial literacy of the population.

**Keywords:** social welfare, social protection, population aging, labour market, technological progress, social risks, FIMSW, Bismarck model, Beveridge model, Scandinavian social welfare model

**Acknowledgements.** The article has been prepared based on the research conducted at the expense of budgetary funds within the state assignment of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

**For citation:** Dorofeev M.L. (2024). Comparative analysis of benchmark financial and investment models of social welfare and assessment of their long-term prospects for transformation under the influence of global challenges. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (4), pp. 23–33. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-23-33



## Введение / Introduction

Подходы к определению социального обеспечения (далее – СО) в научной литературе различаются. Вместе с тем в большинстве случаев под этим термином понимают финансовую, инвестиционную, расчетно-платежную и материально-техническую базу (инфраструктуру, механизм и материальные ресурсы) для реализации политики социальной защиты населения [Карепанова, Смирнова, 2022], гарантируемой Конституцией Российской Федерации (далее – РФ, Россия)<sup>1</sup>. Предметом данного исследования являются финансово-инвестиционная модель СО (далее – ФИМСО), концептуальные подходы к выбору ее дизайна в контексте фундаментальных изменений, происходящих в глобальной экономике.

Постепенное, но достаточно быстрое по историческим меркам формирование современных систем СО происходило в течение XIX–XX вв. На данные процессы оказывали влияние различные факторы. Наиболее значимыми событиями в эволюции человека стали демографический, технологический и эпидемиологический переходы [Вишневецкий, 2018; Вишневецкий, 2020]. Поскольку в понятии СО первая часть связана с обществом, то справедливо выделять демографический фактор и специфику общественного договора как первостепенные ограничения при выборе дизайна ФИМСО.

Способность человека трудиться и самостоятельно зарабатывать средства к существованию является основой финансовой модели самообеспечения. Однако в любом обществе есть люди, которые по определенным социально значимым и иным причинам не могут самостоятельно себя обеспечить. Потребность в программах СО обусловлена объективными социальными рисками, которые могут наступить на любой стадии жизненного цикла. В ряде случаев эти риски преодолеваются в рамках децентрализованных моделей СО, например, за счет семейного обеспечения и принципа солидарности поколений. Однако на практике существуют ситуации, в которых потенциала децентрализованной модели СО оказывается недостаточно для устойчивого социально-экономического развития.

Государство является ключевым субъектом, решающим проблему СО. Финансирование системы СО реализуется через бюджетный и/или страховой механизмы перераспределения валового внутреннего продукта (далее – ВВП). Наиболее важными параметрами

ФИМСО являются население, его половозрастной состав, а также уровень и динамика первичных доходов на душу населения.

Сегодня проблема старения населения выступает одним из самых больших вызовов, стоящих перед существующими ФИМСО [Дорофеев, 2024]. Напомним, что в прошлом столетии, к концу Первой мировой войны, человечество решало демографические проблемы совсем иного характера. Так, актуальным было решение задачи взятия под контроль стремительных темпов роста численности населения Земли на фоне одновременного сокращения смертности и опережающего роста рождаемости, что в совокупности создавало риски перенаселения планеты и возникновения массового голода. В 1916 г. М. Сенгер и М. Стоупс открыли первую клинику по контролю за рождаемостью в Нью-Йорке. Чуть позже, в 1921 г., М. Сенгер основала лигу по контролю рождаемости, которая впоследствии стала называться Американской федерацией по планированию семьи [Петров, Палиева, 2022]. Далее, в 1960 г. в мире появился первый оральный контрацептив, доступный для широкого потребления, а в 1967 г. противозачаточными таблетками уже пользовались порядка 30 млн женщин<sup>2</sup>. В тот год на обложке журнала *Times* было отмечено, что эти таблетки стали «революцией в контроле человечества над рождаемостью»<sup>3</sup>. Процессы глобализации способствовали широкому распространению новых медицинских технологий по всему миру, и человечество достаточно быстро перешло к новому балансу рождаемости и смертности населения.

Государственная демографическая политика в части контроля за рождаемостью в некоторых странах с большой численностью населения (Индия и Китай) продвинулась дальше распространения в свободной продаже противозачаточных средств. Так, в 1979 г. в Китае была запущена программа «Одна семья – один ребенок», которая сохранялась на протяжении 30 лет. Ее цель заключалась в согласовании численности населения со стратегией долгосрочного экономического развития страны. Поскольку ее последствием стало закрепление соответствующих поведенческих паттернов у китайских домохозяйств, избыточное сокращение рождаемости создало новые социально-экономические риски, например старение населения с перспективой существенной перегрузки системы СО, а также дефицит трудовых ресурсов

<sup>2</sup> Planned Parenthood. The birth control pill. A history. Режим доступа: [https://www.plannedparenthood.org/files/1514/3518/7100/Pill\\_History\\_FactSheet.pdf](https://www.plannedparenthood.org/files/1514/3518/7100/Pill_History_FactSheet.pdf) (дата обращения: 18.10.2024).

<sup>3</sup> Rothman L. 50 years ago this week: how birth control changed everything. Режим доступа: <https://time.com/4713875/1967-birth-control-pill/> (дата обращения: 18.10.2024).

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации. Статья 72. Режим доступа: <https://base.garant.ru/10103000/ca02e6ed6dbc88322fa399901f87b351/> (дата обращения: 18.10.2024).

на рынке труда как фактор, замедляющий рост экономики в долгосрочной перспективе в действующем технологическом укладе [Почагина, 2014].

### **Основы исследования / Research basis**

Описанные выше демографические изменения оказали большое влияние на развитие ФИМСО. Трансформация паттернов в репродуктивном поведении семьи, глобальное распространение повестки целей в области устойчивого развития Организации Объединенных Наций (далее – ЦУР ООН) и воспитание нескольких поколений на принципах осознанного принятия различных жизненных решений создали условия для кратного роста стоимости воспроизводства человеческого капитала. В ближайшие пару поколений государство для поддержки рождаемости и процессов воспроизводства человеческого капитала будет вынуждено возмещать семьям с детьми (особенно с двумя и более) значительную часть затраченных ими экономических ресурсов, причем речь идет про возрастающие из года в год расходы бюджетной системы. В большей степени эта проблема стоит перед технологически развитыми странами, а для развивающихся стран с низким уровнем дохода данная перспектива реализуется с высокой вероятностью через несколько десятилетий [Плющ, 2008]. Вместе с тем это явление создало предпосылки для инвестиций в искусственный интеллект (далее – ИИ), стоимость воспроизводства которого при определенных условиях станет гораздо ниже биологического и на данный момент имеет вполне реалистичные перспективы полной замены человека в большинстве социально-экономических процессов.

Кроме демографической проблемы, существующие ФИМСО находятся под влиянием и других экзистенциальных вызовов глобального характера. К ним относятся зависимость сферы государственных финансов от безусловного выполнения задач по предотвращению нищеты и таргетирования уровня бедности в соответствии с ЦУР ООН в условиях нарастающей долговой проблемы; трансформация рынка труда; регионализация мировой экономики, передел рынков сбыта, появление новых центров экономического роста и миграция населения; ускорение технологического прогресса; фундаментальные экологические проблемы и пр. Данные вызовы требуют проведения определенных реформ в системах СО на горизонте 20–50 лет для сохранения их долгосрочной финансовой устойчивости. В этой связи одной из ключевых задач в данной сфере является поиск решений, позволяющих как минимум сохранить показатели эффективности ФИМСО (объемы предоставления

финансовой помощи и степень охвата населения программами СО) на текущих значениях.

Целями настоящей статьи являются проведение сравнительного анализа ключевых параметров наиболее известных (эталонных) ФИМСО и оценка перспектив использования их сильных и слабых сторон для обоснования рекомендации по разработке моделей финансирования ФИМСО будущего с учетом текущего состояния внешней среды и глобальных вызовов.

### **Понятие и графическая модель ФИМСО / Concept and graphical model of financial and investment models of social welfare**

В исследовании М.Л. Дорофеева ФИМСО была определена как форма организации финансовых отношений, связанных с управлением социальными рисками и выполнением целей в области СО населения посредством решения двух фундаментальных задач: финансирования социальных обязательств и инвестирования временно свободных финансовых ресурсов, которые не расходуются в текущем периоде на цели СО [Дорофеев, 2024]. В данном исследовании предлагается уточнить это понятие на основе представления ФИМСО в виде схематичной модели, описывающей ее ключевые составляющие более подробно (рис. 1).

### **Анализ условий и факторов формирования эталонных моделей СО / Analysis of the conditions and factors for the formation of standard models of the SW**

Система социальной защиты и ее ключевые элементы, такие как СО, социальная помощь, социальное обслуживание и социальное страхование, в не-системной форме развились достаточно давно [Карепанова, Смирнова, 2022]. В эпоху дорегулируемых рыночных отношений они существовали преимущественно в децентрализованной форме. История возникновения современных систем СО насчитывает пару сотен столетий, и сегодня в большинстве стран со средним уровнем доходов законодательно закреплены определенные социальные гарантии и механизмы их финансирования из государственных и негосударственных источников.

В научной литературе рассматривают и противопоставляют несколько моделей СО, выступающих основами зарождения самого явления СО населения, ключевую роль в котором в определенный момент начало играть государство [Дорофеев, 2024]. К ним относят модель Бисмарка, Бевериджа и скандинавскую модель. Разумеется, существует множество других вариантов организации систем СО, например совет-



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

**Рис. 1.** Основные элементы (составляющие) ФИМСО как экономической категории

Fig. 1. Main elements (components) of the FIMSW as an economic category

ская модель Семашко, однако основное внимание в данном исследовании уделяется именно этим моделям, которые мы будем называть эталонными, то есть базовыми. С них начинались определенные глобальные тренды в развитии национальных систем СО.

История появления первой эталонной ФИМСО (модели Бисмарка) во многом связана с ростом численности молодого и трудоспособного населения, которое на фоне промышленной революции и внедрения новых технологий получило возможность работать по найму на организацию. Последующие существенные изменения в структуре занятости способствовали пересмотру требований к построению эффективной модели СО населения в середине XX в., поскольку при высоком уровне безработицы и значительной бедности модель Бисмарка стала заметно терять свою эффективность. Значительная доля населения, в том числе экономически активного, оказывалась в сложной жизненной ситуации, увеличивая уровень социальной напряженности. Эти изменения стимулировали появление новой модели СО, названной моделью Бевериджа [Дорофеев, 2024]. Она функционировала на принципах универсальности социальной защиты и охвата всех категорий населения, включая безработных, и была основана на соответствующем финансовом механизме перераспределения ВВП.

Следующим принципиальным событием, значительно повлиявшим на повсеместное внедрение систем СО в разных странах, стал так называемый Великий демографический переход в конце первой половины прошлого столетия. Он также произошел под воздействием научного прогресса и появления прорывных технологий в медицине, позволяющих

не только сократить смертность в младенческом возрасте, но и существенно удлинить ожидаемую продолжительность жизни. На первом этапе этого перехода произошло резкое сокращение смертности при менее значительном и запаздывающем сокращении рождаемости, что привело к масштабным изменениям в половозрастной структуре населения [Петров, Палиева, 2022].

Во второй половине прошлого века население планеты росло на 9,4 % каждые 5 лет<sup>4</sup>. В начале этого периода в его структуре быстро увеличивалась доля экономически активного населения, одновременно обостряя проблему бедности, поскольку доля детей и подростков возрастала опережающими темпами. Вместе с тем благоприятная демографическая среда в середине прошлого века позволила на очень комфортных для любой модели СО условиях внедрять системы пенсионного обеспечения, работающие на принципах солидарности поколений. Так, грандиозным скачком в распространенности систем пенсионного обеспечения в мире стал период 1940–1960 гг., в течение которого отрасль пенсионного обеспечения расширила охват с 5 до 40 % стран мира [Овчарова, Синявская, Бирюкова, Горина, Нагерняк, Пишняк и др., 2022]. На этом фоне в некоторых странах появились системы социальной защиты с очень высоким уровнем СО. Их назвали шведской, или скандинавской, моделью СО, для которых были свойственны свои специфические особенности.

<sup>4</sup> OECD Data Explorer. Historical population data. Режим доступа: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=HISTPOP> (дата обращения: 18.10.2024).

## Сравнение ключевых параметров эталонных моделей СО

Table. Comparison of key parameters of the SW benchmark models

Сравнительный параметр	Модель Бисмарка	Модель Бевериджа (англосаксонская)	Скандинавская модель
Период введения модели в действие	1880-е гг. (примерно 1883 г.)	1940-е гг. 1942–1948 гг. (примерно)	Полноценная модель сформировалась в 1960-е гг. При этом ее прообраз развивался постепенно начиная с 1930-х гг., и в большей степени модель связывают со Швецией
Страны, для которых характерна модель	Германия, Франция, Австрия, Бельгия	Великобритания, Соединенные Штаты Америки, Швейцария, Австралия, Новая Зеландия и большая часть стран мира	Скандинавские страны: Швеция, Дания, Исландия, Норвегия, Финляндия
Условия и контекст происхождения	1. Получила свое имя от немецкого канцлера О. фон Бисмарка, который в конце XIX в. ввел первую систему СО в Германии. 2. Создана в ответ на социальные и политические напряжения, вызванные индустриализацией и развитием рабочего движения. 3. Бедность работающего и молодого поколения в условиях технологической (промышленной) революции. 4. Контекст – обеднение и безработица трудоспособного населения	1. Названа по имени британского экономиста У. Бевериджа. 2. Разработана после Второй мировой войны в Великобритании в рамках усилий по реконструкции страны и борьбе с бедностью. 3. Бедность другого (чем для бисмарковской модели) характера. 4. Ветераны, вдовы с детьми, больше нетрудоспособное и экономически неактивное население в послевоенное время. Экономика восстанавливалась быстро, но не все могли трудиться. 5. Семейная бедность на фоне послевоенного бума рождаемости	1. Возникла на фоне развития профессиональных союзов и поиска компромисса в СО с учетом национальной специфики стран. 2. Принцип всеобщей солидарности, высоких стандартов социальной справедливости и равенства
Основная цель создания	1. Преодоление социальной напряженности, связанной с безработицей и бедностью. 2. Ориентирована на поддержку работающих граждан в трудоспособном возрасте. 3. Адресность и ограниченная универсальность. 4. Пропорциональное покрытие социальных рисков для работающего населения	1. Преодоление бедности в широком смысле этого слова, в том числе среди нетрудоспособного населения за счет максимально широкого покрытия программами СО (более высокой универсальности, чем у модели Бевериджа). 2. Преодоление семейной бедности. 3. Акцентирует внимание на защите уязвимых социальных групп, включая пожилых, инвалидов и детей. 4. Дифференцированность СО для средне-и высокодоходных групп граждан (дополнительные надстройки)	1. Главным отличием является не только преодоление бедности, но и сокращение уровня социально-экономического неравенства в обществе. 2. Высокая универсальность при более высокой степени покрытия социальных рисков и замещения утраченного заработка. 3. Государство всеобщего благосостояния
Объем и виды социальной поддержки	Учитываются конкретные социальные риски, связанные с трудовой деятельностью, такие как болезни, инвалидность, пенсионное обеспечение и т.д.	Предоставляет более широкий спектр социальных услуг, охватывающих различные аспекты жизни, включая здравоохранение, жилищное обеспечение и даже социальное обслуживание	Широкий охват различных социальных рисков и жизненных ситуаций, которые требуют поддержки общества; социальная защита является непрерывной и охватывает все сферы жизни человека: бесплатное здравоохранение, бесплатное образование (среднее, высшее, бесплатная переквалификация и получение второго образования от предприятия; оплачиваемые отпуска)
Характеристика универсальности модели	Средний уровень универсальности. Главное ограничение модели – критерии страхового стажа и уровня доходов. При отсутствии таковых она не покрывает социальные риски. Также для модели характерно пропорциональное покрытие социальных рисков, зависящее от объема взносов	Высокий уровень универсальности для базового СО. Дифференцированный уровень покрытия для разных доходных групп населения и объема страховых взносов. Всем гражданам доступны минимальная гарантированная социальная поддержка и покрытие социальных рисков	Наиболее высокий уровень универсальности при уровне покрытия социальных рисков выше среднего

Окончание таблицы

Сравнительный параметр	Модель Бисмарка	Модель Бевериджа (англосаксонская)	Скандинавская модель
Роль государства в выполнении моделью своих функций в области СО	1. Государство играет более активную роль в обеспечении социальной защиты и распределении ресурсов. 2. Большую роль играли страховые организации. В это время активно развивалась отрасль страхования. Государство устанавливает стандарты, правила и нормы, контролирует сбор страховых взносов и процессы их выплаты	1. Большая часть ответственности по предоставлению услуг СО лежит на профессиональных ассоциациях и частных страховых компаниях. 2. Минимальное СО для неработающих групп граждан осуществляется государством. Государство определяет объем и виды минимальных стандартов социальной поддержки, финансирует социальные программы и контролирует их реализацию	1. Государство несет ответственность за социальное благополучие своих граждан, является основным производителем социальных услуг, доля которых в экономике очень высока. 2. Государство финансирует социальные услуги и устанавливает общие стандарты, но конкретные программы и их реализация могут отличаться в разных регионах и муниципалитетах
Механизм финансирования (финансовый механизм)	Страховой, на основе целевых взносов	Бюджетный, на основе безвозмездных налогов	Страховой и бюджетный (смешанный)
Основной источник финансирования социальных обязательств	Обязательные страховые взносы от работников и работодателей в специальные социальные фонды	Финансирование минимального СО осуществляется из общих налоговых средств. Остальное – на основе страховых взносов работающих граждан	Смешанная модель, финансируемая как из страховых взносов, так и из налогов. Специфика – высокая доля государства в экономике и высокие налоги
Примерный уровень замещения трудовых доходов	10–80 % (самый высокий разброс значений)	40–70 % (нижняя граница выше, чем у Бисмарка, но верхняя также ниже, то есть более узкий диапазон значений)	50–80 % (нижняя граница выше, более узкий диапазон значений и более высокий уровень обеспечения)
Концептуальная близость к экономическим школам	Классическая экономическая школа, неолиберальная экономическая школа. Минимальное вмешательство государства в экономику, стимулирование индивидуальной страховой инициативы и социальной ответственности	Кейнсианская экономическая школа	Неоклассический синтез (смешанная модель)

Составлено по материалам источника [Дорофеев, 2024] / Compiled by the authors of the materials of the source [Dorofeev, 2024]

### Сравнительный анализ эталонных ФИМСО / Comparative analysis of the benchmark FIMSW

Сравнение ключевых параметров трех эталонных ФИМСО представлено в таблице.

Наиболее важным различием в параметрах эталонных ФИМСО является и контекст их происхождения, который обусловил главную цель существования моделей и механизмы их финансирования. Самые «щедрые» (с точки зрения конечного бенефициара, то есть населения) ФИМСО, сформированные в скандинавских странах, существуют в условиях достаточно высокого среднего уровня жизни и доходов населения, высокого уровня прогрессивного налогообложения и значительных денежных выплат трансфертов гражданам. В таких странах перераспределение ВВП происходит более интенсивно, поэтому их целью является решение не только вопроса по преодолению различных видов и форм бедности, но и более комплексного понятия – социально-экономического неравенства. Очень интересным аспектом выступает сравнение основного источника финансирования разных ФИМСО: для модели Бисмарка это были страховые взносы для работающего населения, а для модели Бевериджа –

налоги. Современные смешанные ФИМСО в различных странах финансируются из обоих источников в разных пропорциях, а отличия связаны с половозрастным составом населения, уровнем безработицы, уровнем теневизации экономики и с другими факторами.

Очевидно, что в долгосрочной перспективе такая проблема, как старение населения, внедрение ИИ в бизнес-процессы, а также так называемый зеленый энергетический переход, требующий кардинальных преобразований экономической модели, станут причинами перевеса налоговых источников финансирования ФИМСО, поскольку роль рабочей силы как фактора производства будет снижаться по причине сокращения экономически активного населения и из-за его замещения ИИ и роботами. Модели СО останутся смешанными, но сложнее всего сохранять текущий уровень эффективности будет моделям скандинавского типа. Управление существующими рисками долгосрочного развития ФИМСО предполагает либо устранение их первопричин, то есть разработку эффективных решений для современных демографических проблем и взятие под контроль динамику на рынке труда, а также в области технологического развития, либо борьбу с последствиями

реализации этих рисков, то есть разработку адекватных моделей финансирования для новой среды функционирования ФИМСО.

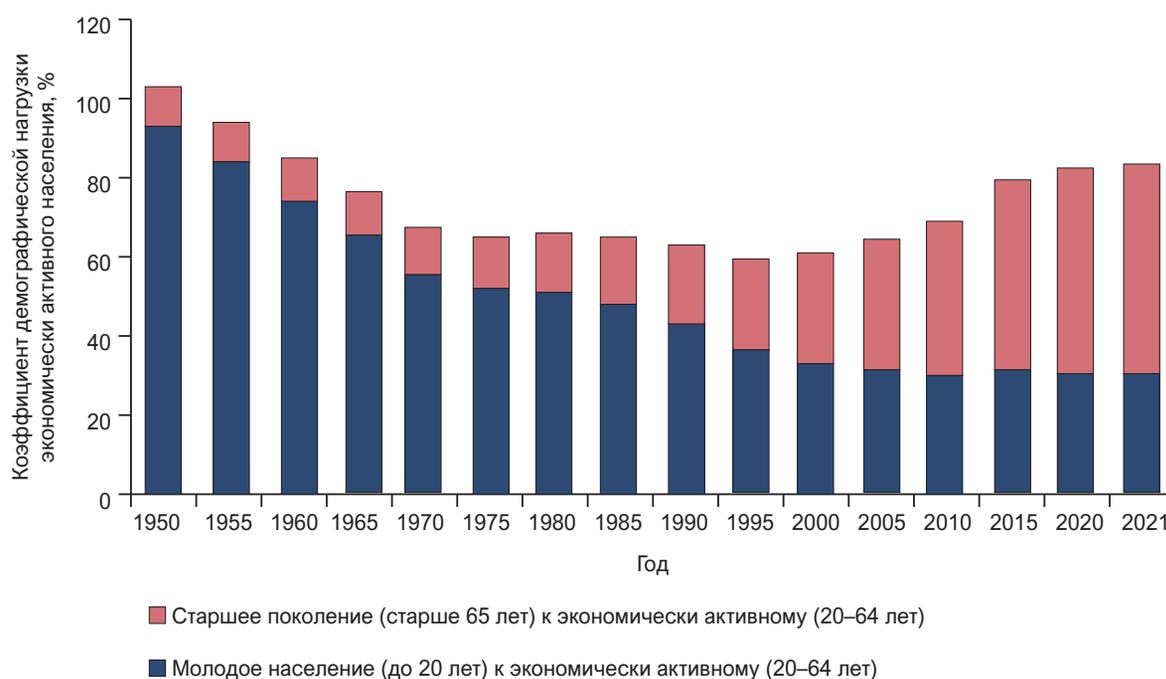
Первое магистральное направление государственного регулирования ФИМСО находится в работе у большинства стран мира, и наиболее показательным примером основных достижений в этой части можно считать опыт Японии, страны с наиболее острой проблемой старения населения [McLaughlin, Pryor, Feng, 2019]. Данные о половозрастной численности населения Японии показывают, что оно продолжает стареть, а введенные ранее меры по стимулированию рождаемости не дают никаких заметных и устойчивых результатов. Уровень рождаемости снижается, а численность населения государства стабильно сокращается почти 10 лет подряд. Коэффициент демографической нагрузки в Японии в 2021 г. достиг 82 %, из которых 52,5 % – нагрузка в части старшего поколения, что является наиболее высоким показателем в мире (рис. 2).

В перспективе такая динамика создает огромные социально-экономические риски сокращения численности населения, дефицита рабочей силы на рынке труда, дисбалансов в системе СО, сокращения экономики Японии и пр. Это усиливает актуальность

и объемы требуемого финансирования программ долгосрочного ухода и социального обслуживания для граждан старшего поколения [Tessier, De Wulf, Momose, 2022; Costa-Font, Courbage, Swartz, 2015]. Именно поэтому опыт Японии представляется наиболее интересным для всего мира, поскольку этой стране одной из первых придется столкнуться с негативным воздействием демографического фактора на экономику в целом и ФИМСО в частности.

Многие западные страны с высоким уровнем доходов на душу населения используют программы привлечения трудовых мигрантов как инструмент решения демографической проблемы и омоложения населения с целью увеличения доли экономически активных граждан. Такая политика приводит к возникновению большого этнического и культурного разнообразия населения страны и требует от правительства оказания адекватных культурно адаптированных услуг психологической и социальной поддержки, позволяющих безопасно для общества ассимилировать приток трудовых мигрантов. На практике же вызовы такого рода создают достаточно много проблем. Во-первых, содержание специальных служб является источником постоянных затрат, что ведет к дилемме выбора между финансированием программ по ассимиляции мигрантов и увеличением финансирования мер стимулирующей демографической политики для коренного населения страны [Munday, 2003]. Во-вторых, неконтролируемая

<sup>5</sup> OECD Data Explorer. Historical population data. Режим доступа: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=HISTPOP> (дата обращения: 18.10.2024).



Источник<sup>5</sup> / Source<sup>5</sup>

**Рис. 2.** Динамика демографической нагрузки экономически активного населения в Японии в период 1950–2021 гг.  
Fig. 2. Dynamics of the demographic burden of the economically active population in Japan in the period 1950–2021

миграция является источником роста социальной напряженности. Так, в 2024 г. в РФ проблема незаконной миграции проявила себя в полной мере в виде всплеска преступности, перегрузки социальных учреждений здравоохранения и образования, новых видов трудностей, роста социального напряжения<sup>6</sup>. Очевидно, что решение демографической проблемы и дефицита рабочей силы за счет миграции имеет много недостатков, которые с очень высокой вероятностью проявятся в кризисные периоды в самых негативных формах.

Приведут ли реализуемые меры государственного стимулирования рождаемости в разных странах к перелому демографического тренда или нет – это большой вопрос. Полагаем, что краткосрочный эффект, несомненно, последует, однако для перелома долгосрочных демографических трендов могут понадобиться гораздо более жесткие меры государственного регулирования в комплексном подходе из финансовых и административных мер воздействия. Также очевидно, что для этого потребуются более значительный объем финансирования со стороны государства, чем тот, что есть в настоящее время. Поэтому правительствам следует всерьез продумывать и второе магистральное направление противодействия существующим вызовам, связанным с долгосрочным функционированием ФИМСО.

Уже сегодня в актуальном отчете Международной организации труда звучат призывы к разработке и внедрению новых источников финансирования для смягчения так называемого зеленого перехода, например «зеленых пенсионных фондов»<sup>7</sup>. В этой связи странам, которые наиболее чувствительны к перечисленным факторам, рекомендуется продумывать и проводить моделирование сценариев предстоящих трансформаций экономических моделей, прорабатывать новые схемы и искать дополнительные источники финансирования ФИМСО. К таким схемам могут быть причислены универсальный безусловный базовый доход и финансирование из налогов на новые источники добавленной стоимости, а также расширенные программы социальной поддержки, основанные на принципах проверки нуждаемости с применением эффективных механизмов реализации этой проверки на базе современных технологических решений.

<sup>6</sup> Баласян Л. СКР: в 2024 году преступность среди нелегальных мигрантов выросла почти втрое. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7197764> (дата обращения: 18.10.2024).

<sup>7</sup> International Labour Organization. World social protection report 2024–26. Universal social protection for climate action and a just transition. Режим доступа: <https://www.social-protection.org/gimi/Media.action?id=10982> (дата обращения: 18.10.2024).

Отдельно следует подчеркнуть, что доли основных составляющих ФИМСО (государственная и негосударственная) непременно будут изменять свои веса в решении задач СО в будущем. Наиболее вероятным следует считать сценарий, в котором ФИМСО государственного типа, в соответствии с действующими законами, в любом случае будет заниматься проблемами минимального СО за счет действия обязательных бюджетного и страхового механизмов финансирования. При этом рост нагрузки на государственный бюджет в части финансирования программ СО вынудит государство проводить оптимизацию этих расходов [Garland, 2016; Manow, 2020; Дорофеев, 2023 а; Дорофеев, 2023 б]. Данное решение может быть реализовано за счет сокращения доли социальных расходов в % к ВВП при условии сохранения приемлемого уровня эффективности ФИМСО (качество услуг и уровень удовлетворенности, доступность, степень покрытия населения и др.). Однако основным решением, вероятнее всего, станет развитие негосударственного сектора СО в тех отраслях, которые имеют потенциал самокупаемости.

Государство обязано прилагать усилия к изменению культуры населения в части управления персональными социальными рисками на всех стадиях жизненного цикла, стремиться к привлечению населения к участию в программах негосударственного СО и личному участию в решении своих социальных проблем. Вовлечение граждан в процессы создания собственных финансовых резервов на цели СО целесообразно проводить на основе развития программ государственного финансового стимулирования (налоговых льгот для работающего населения, софинансирования добровольных страховых взносов, расходов на развитие финансовой грамотности населения и пр.).

## Заключение / Conclusion

Выбор дизайна и источников финансирования модели СО зависит от специфики каждой страны, включая ее экономические, финансовые, демографические, территориальные и культурные особенности. Трансформация роли государства в регулировании экономики существенно повлияла на формирование современных систем СО. Наиболее динамичным периодом их развития был XX в., в течение которого произошли значительные демографические изменения, рост численности населения, снижение уровня смертности и увеличение средней продолжительности жизни. На начальных этапах этих процессов были созданы благоприятные

условия для повышения уровня жизни и социальной защиты.

Однако в настоящее время внешняя среда для дальнейшего развития систем СО становится менее благоприятной, что требует тщательного продумывания путей трансформации ФИМ этих систем.

В нашем исследовании проведен сравнительный анализ параметров эталонных моделей СО с акцентом на финансово-инвестиционный аспект. Рассмотрены условия их возникновения и внедрения на практике для организации эффективной системы социальной защиты. Важным выводом из проведенного анализа является тот факт, что каждой из изученных эталонных ФИМСО предшествовал социально-экономический кризис.

Реформирование ФИМСО в будущем следует рассматривать в рамках двух основных направлений государственного финансового регулирования: устранение

первопричин существующих кризисов и разработка новых решений для борьбы с последствиями рисков и вызовов, обусловленных глобальными изменениями. Очевидно, что правительствам необходимо работать в обоих направлениях. Уже сегодня странам, наиболее уязвимым в области демографической ситуации и подверженным структурной трансформации глобальной экономики, активизированной после мирового финансового кризиса 2008 г, следует разрабатывать новые схемы финансирования ФИМСО и стратегии смягчения переходного периода. Важную роль в этих процессах играют оптимизация государственных расходов на финансирование социальных программ, увеличение значения негосударственных ФИМ и создание условий для их развития в тех отраслях, где возможно достижение самокупаемости (обеспечение устойчивости без значительных и постоянных вливаний средств из государственного бюджета).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

*Вишневский А.Г.* Демографический переход и гипотеза гиперболического роста населения. Демографическое обозрение. 2018;1(5):64–105.

*Вишневский А.Г.* Эпидемиологический переход и его интерпретации. Демографическое обозрение. 2020;3(7):6–50. <https://doi.org/10.17323/demreview.v7i3.11635>

*Дорофеев М.Л. (а)* Анализ эффективности региональных финансовых моделей социального обеспечения населения России на основе метода DEA. Вопросы экономики. 2023;6:117–137. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-6-117-137>

*Дорофеев М.Л. (б)* Государственное финансовое регулирование демографических процессов в России: проблемы и решения. E-Management. 2023;4(6):83–94. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-4-83-94>

*Дорофеев М.Л.* Эволюция финансово-инвестиционных моделей социального обеспечения под воздействием современных глобальных вызовов. Экономика. Налоги. Право. 2024;2(17):60–70. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2024-17-2-60-70>

*Карепанова А.В., Смирнова А.А.* Вопросы соотношения социальной защиты и социального обеспечения в Российской Федерации. Modern European Researches. 2022;4:12–18.

*Овчарова Л.Н., Синявская О.В., Бiryukova С.С., Горина Е.А., Нагерняк М.А., Пишняк А.И.* Социальная защита в России: развилки будущего. Вопросы экономики. 2022;8:5–31. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-8-5-31>

*Петров Ю.А., Палиева Н.В.* Планирование семьи. Контрацепция — инструмент регуляции рождаемости. История, настоящее и будущее: монография. М.: Медицинская книга; 2022. 304 с.

*Плющ И.В.* Основные факторы изменения моделей рождаемости и их учет в социальной политике. Журнал социологии и социальной антропологии. 2008;2(11):136–152.

## REFERENCES

*Costa-Font J., Courbage Ch., Swartz K.* Financing long-term care: ex ante, ex post or both? Health Economics. 2015;S1(24):45–57. <https://doi.org/10.1002/hec.3152>

*Dorofeev M.L. (a)* Comprehensive analysis of the effectiveness of social security regional financial models in Russia based on the DEA method. Voprosy Ekonomiki. 2023;6:117–137. (In Russian). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-6-117-137>

*Dorofeev M.L. (b)* State financial regulation of demographic processes in Russia: problems and solutions. E-Management. 2023;4(6):83–94. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-4-83-94>

*Dorofeev M.L.* The evolution of financial and investment models of social security under the influence of modern global challenges. Economics, taxes & law, 2024;2(17):60–70. (In Russian). <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2024-17-2-60-70>

*Garland D.* The welfare state. A very short introduction. Oxford, New York: Oxford University Press; 2016. 153 p.

*Karepanova A.V., Smirnova A.A.* Issues of correlation of social protection and social security in the Russian Federation. Modern European Researches. 2022;4:12–18. (In Russian).

*Manow Ph.* Social protection, capitalist production: the Bismarckian welfare state in the German political economy, 1880–2015. Oxford: Oxford University Press; 2020. 192 p.

*McLaughlin A.C., Pryor M., Feng J.* Design the technological society for an aging population. In: Critical issues impacting science, technology, society (STS), and our future. Hershey, New York, Beijing: IGI Global; 2019. Pp. 218–250.

*Munday B.* European social services: a map of characteristics and trends. Strasbourg: Council of Europe; 2003.

*Ovcharova L.N., Sinyavskaya O.V., Biryukova S.S., Gorina E.A., Nagernyak M.A., Pishnyak A.I.* Social protection in Russia: choices of the future. Voprosy Ekonomiki. 2022;8:5–31. (In Russian). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-8-5-31>

*Petrov Yu.A., Palieva N.V.* Family planning. Contraception as a tool for regulating birth rates. History, present, and future:

- Почагина О.В.* Изменение политики «одна семья – один ребенок» в Китае: причины и ожидаемые результаты. Проблемы Дальнего Востока. 2014;3:94–106.
- Costa-Font J., Courbage Ch., Swartz K.* Financing long-term care: ex ante, ex post or both? Health Economics. 2015;S1(24):45–57. <https://doi.org/10.1002/hec.3152>
- Garland D.* The welfare state. A very short introduction. Oxford, New York: Oxford University Press; 2016. 153 p.
- Manow Ph.* Social protection, capitalist production: the Bismarckian welfare state in the German political economy, 1880–2015. Oxford: Oxford University Press; 2020. 192 p.
- McLaughlin A.C., Pryor M., Feng J.* Design the technological society for an aging population. In: Critical issues impacting science, technology, society (STS), and our future. Hershey, New York, Beijing: IGI Global; 2019. Pp. 218–250.
- Munday B.* European social services: a map of characteristics and trends. Strasbourg: Council of Europe; 2003.
- Tessier L., De Wulf N., Momose Yu.* Long-term care in the context of population ageing: a rights-based approach to universal coverage. Geneva: ILO; 2022.
- monograph. Moscow: Meditsinskaya kniga; 2022. 304 p. (In Russian).
- Plyushch I.V.* Main factors influencing birth rate models and their consideration in social policy. Journal of Sociology and Social Anthropology. 2008;2(11):136–152. (In Russian).
- Pochagina O.V.* Changing the “one family – one child” policy in China: reasons and expected results. Far Eastern Studies. 2014;3:94–106. (In Russian).
- Tessier L., De Wulf N., Momose Yu.* Long-term care in the context of population ageing: a rights-based approach to universal coverage. Geneva: ILO; 2022.
- Vishnevsky A.G.* The demographic transition and the hypothesis of hyperbolic population growth. Demographic Review. 2018;1(5):64–105. (In Russian).
- Vishnevsky A.G.* Epidemiological transition and its interpretations. Demographic Review. 2020;3(7):6–50. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/demreview.v7i3.11635>

## Индикаторы устойчивого развития экономической экосистемы территории

**Попов Евгений Васильевич**

Д-р экон. наук, директор Центра социально-экономических исследований

ORCID: 0000-0002-5513-5020, e-mail: [epopov@mail.ru](mailto:epopov@mail.ru)

**Челак Игорь Павлович**

Канд. экон. наук, заместитель директора Центра социально-экономических исследований

ORCID: 0000-0001-8770-0533, e-mail: [chelak@mail.ru](mailto:chelak@mail.ru)

**Кавецкий Сергей Александрович**

Аспирант

ORCID: 0009-0002-1990-9428, e-mail: [skavetskiy@inbox.ru](mailto:skavetskiy@inbox.ru)

Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 620144, 8 Марта ул., 66, г. Екатеринбург, Россия

### Аннотация

Актуальность исследуемой проблемы обусловлена тем, что устойчивое развитие территорий определяет возможности регионального социально-экономического развития, а оценка показателей устойчивого развития является необходимым аспектом в публичном управлении, позволяющим установить эффективность реализуемой региональной социально-экономической политики, выявить проблемы, наметить пути их решения, повысить конкурентоспособность территории. Обзор научной литературы и других материалов, касающихся устойчивого развития территорий и реализации на национальном уровне его целей, показывает, что существует необходимость учета аспектов устойчивого развития территорий: социального и экономического. В связи с этим повышается актуальность мониторинга и измерения устойчивости развития региональных социально-экономических систем, темпов изменений, определения вектора развития основных составляющих и их взаимосвязи. Целью работы является систематизация индикаторов устойчивого развития экономической экосистемы территории. Территория рассматривается как экосистема, выделяются ее основные элементы, которые взаимодействуют между собой и от которых напрямую зависят устойчивое развитие региона, его конкурентоспособность и качество жизни резидентов. В работе представлены индикаторы и на их основе производится оценка уровня устойчивого развития территорий. Рассмотрена взаимосвязь между элементами экономической экосистемы территории и индикаторами ее устойчивого развития. Представлены основные концепции устойчивости. Новые научные результаты заключаются в выделении индикаторов устойчивого развития и их взаимосвязи с главными стейкхолдерами экосистемы территории и ее ядром. Полученные результаты совершенствуют возможности в оценке социально-экономического развития территорий. Материалы работы имеют практическую ценность для оценки устойчивого развития территорий России и выявления проблем в региональном управлении. Их внешняя среда характеризуется глобальной социально-экономической нестабильностью. В существующих условиях оценка устойчивого развития территорий становится необходимой для того, чтобы всесторонне изучить возможные риски, выявить проблемы и сформировать эффективную политику органов власти.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, экономическая экосистема территории, стейкхолдеры экономической экосистемы, устойчивость экономической экосистемы, социально-экономическая устойчивость, устойчивое развитие территории, индикаторы устойчивости, показатели устойчивости, оценка устойчивости, анализ устойчивости, экономическая экосистема, социально-экономические показатели

**Благодарности.** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-18-20036.

**Для цитирования:** Попов Е.В., Челак И.П., Кавецкий С.А. Индикаторы устойчивого развития экономической экосистемы территории // Управление. 2024. Т. 12. № 4. С. 34–47. DOI: [10.26425/2309-3633-2024-12-4-34-47](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-4-34-47)



Received: 10.07.2024

Revised: 09.09.2024

Accepted: 16.09.2024

# Indicators of sustainable development of the economic ecosystem of the territory

**Evgeny V. Popov**

Dr. Sci. (Econ.), Director of the Centre for Socio-Economic Research

ORCID: 0000-0002-5513-5020, e-mail: epopov@mail.ru

**Igor P. Chelak**

Cand. Sci. (Econ.), Deputy Director of the Centre for Socio-Economic Research

ORCID: 0000-0001-8770-0533, e-mail: chelak@mail.ru

**Sergey A. Kavetskiy**

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0002-1990-9428, e-mail: skavetskiy@inbox.ru

Ural Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
66, 8 Marta ul., Yekaterinburg 620144, Russia

---

## Abstract

---

The relevance of the problem under study is due to the fact that sustainable development of territories determines the possibilities of regional socio-economic development, and assessment of indicators of the sustainable development is a necessary aspect in public administration, allowing to establish the effectiveness of the implemented regional socio-economic policy, identify problems, outline ways to solve them, increase the competitiveness of the territory. A review of scientific literature and other materials related to the sustainable development of the territories and implementation of the sustainable development goals at the national level shows that there is a need to consider aspects of the sustainable development of the territories: social and economic. In this regard, we can see the increased relevance of monitoring and measuring the sustainability of the development of regional socio-economic systems, pace of change, determining the vector of the development of the main components and their interrelationships. The purpose of this article is to systematise the indicators of the sustainable development of the economic ecosystem of the territory. The territory is considered as an ecosystem, its main elements are highlighted which interact with each other and on which the sustainable development of the region, its competitiveness and the quality of life of residents directly depend. The paper presents the indicators, and on their basis the assessment of the level of the sustainable development of the territories is conducted. The interrelation between the elements of the economic ecosystem of the territory and indicators of its sustainable development is considered. The main concepts of sustainability are highlighted. New scientific results consist in the identification of the indicators of the sustainable development and their relationship with the major stakeholders of the ecosystem of the territory and its core. The results obtained develop opportunities in assessing the socio-economic development of the territories. The materials of the article are of practical value for assessing the sustainable development of Russian territories and identifying problems in the regional management. Their external environment is characterised by global socio-economic instability. In the current conditions, the assessment of the sustainable development of the territories becomes necessary in order to comprehensively study possible risks, identify problems and form an effective policy of the authorities.

---

**Keywords:** sustainable development, economic ecosystem of the territory, stakeholders of the economic ecosystem, sustainability of the economic ecosystem, socio-economic sustainability, sustainable development of the territory, sustainability indicators, sustainability assessment, sustainability analysis, economic ecosystem, socio-economic indicators

---

**Acknowledgements.** The research has been conducted at the expense of the grant of the Russian Science Foundation No. 24-18-20036.

---

**For citation:** Popov E.V., Chelak I.P., Kavetskiy S.A. (2024). Indicators of sustainable development of the economic ecosystem of the territory. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (4), pp. 34–47. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-34-47

---



## Введение / Introduction

Тенденции современного мира, вызванные нестабильной геополитической обстановкой, непрерывным технологическим прогрессом, различными катаклизмами, эпидемиями, непредвиденными обстоятельствами, диктуют новые требования к социально-экономическому развитию территории и быстрой экосистемной адаптации к резким изменениям. Повышение конкурентоспособности экономики территории, укрепление ее инновационного потенциала, обеспечение устойчивости траектории развития являются необходимыми условиями в решении данных задач. Для поддержания непрерывности и стабильности этих процессов требуется оценивать текущие показатели, характеризующие состояние экосистемы территории с целью определения темпов динамики и направленности векторов развития, оказания соответствующих и своевременных мер воздействия со стороны органов власти и управления. Таким образом, чтобы оценить эффективность социально-экономической экосистемы территории, необходимо применение комплексного подхода к оценке устойчивого развития [Азарова, Свиридов, Небесная, 2019].

Для задач исследования согласимся с определением, что территорией называется ограниченное пространство, включающее в себя земную, водную поверхность конкретной площади с присущей ей исторически сложившейся целостностью, природными особенностями и ресурсами, резиденты которой встроены в межрегиональную систему разделения труда, исторически основанную на особенностях географического положения. Территорию характеризуют наличие органов управления, взаимосвязь хозяйствующих структур, схожие тенденции социально-экономических процессов, условно близкая специализация производственных мощностей и общая материально-техническая база. Под ее экономической экосистемой подразумевается прежде всего взаимосвязь всех элементов хозяйствования данной территории. Ядром экосистемы выступают органы публичной власти на территории [Trischler, Johnson, Kristensson, 2020]. Устойчивое развитие территории предполагает положительную динамику развития социально-экономической сферы, направленную на улучшение качества жизни населения, удовлетворение его потребностей [Денисова, 2019].

По теме устойчивого развития территорий опубликовано значительное количество результатов научных исследований. Вместе с тем проблема оценки устойчивого развития экономической экосистемы территории до настоящего времени не решена [Elmqvist,

Andersson, Frantzeskaki, McPhearson, Olsson, Gaffney et al., 2019].

Отсюда целью настоящего исследования является систематизация индикаторов устойчивого развития экономической экосистемы территории.

## Особенности устойчивого развития экономической экосистемы территории / Features of sustainable development of the economic ecosystem of the territory

Устойчивое развитие является важной глобальной интегральной целью, которая была определена на конференции Организации Объединенных Наций (далее – ООН) в сентябре 2015 г. Именно там было предложено дополнить и заменить традиционные макроэкономические показатели и ввести мониторинг динамики улучшения показателей устойчивого развития. Согласно целям, поставленным на Конференции ООН, органам государственной власти необходимо разработать концепцию устойчивого стратегического развития территорий до 2030 г. Достижение этой цели требует совместных усилий от всех уровней хозяйствования: от домохозяйств и предприятий до регионов, территорий и стран. Устойчивое развитие предполагает непрерывное улучшение социальных, экономических и экологических показателей, чтобы обеспечить долгосрочную благополучную жизнь для текущего и будущего поколений. Повышение качества жизни населения, борьба с нищетой, инновационное развитие технологических процессов, промышленности, создание стойкой инфраструктуры и улучшение демографии – все это является важными аспектами устойчивого развития. Органы государственной власти играют ключевую роль в разработке и реализации стратегий устойчивого развития, которые должны удовлетворять интересы и потребности населения и по которым требуется производить постоянный мониторинг прогресса в достижении устойчивого развития территории [Кремлев, 2018].

Реализация программ устойчивого развития является задачей органов власти территориального уровня. Его осуществление на территориальном уровне важно по 5 причинам. Во-первых, реализация концепции устойчивого развития на уровне территории более оперативна, чем на национальном уровне, поскольку масштабы территории детерминируют управляемость. Во-вторых, оценка устойчивости на уровне территории имеет важное значение для понимания и достижения локальных целевых показателей устойчивого развития. Таким образом, важно следить за динамикой устойчивого развития территории, чтобы

своевременно принимать решения и вносить коррективы в планы дальнейшего развития. В-третьих, реализация устойчивого развития на уровне территории является средством интеграции его принципов в принципы развития территорий и в планы по устойчивому развитию. В-четвертых, использование общенациональных показателей для такой большой страны, как Российская Федерация (далее – РФ, Россия), может скрыть показатели устойчивости на уровне территории. В-пятых, реализация концепции устойчивого развития на уровне территории имеет ключевое значение для наличия четких и единообразных оперативных целей для его осуществления на национальном уровне [Rahma, Fauzi, Juanda, Widjojanto, 2019].

В том же 2015 г. на Генеральной Ассамблее ООН был разработан документ, в котором представлены 17 целей, реализация которых достигается выполнением 169 задач в области устойчивого развития до 2030 г. на национальном уровне. Возрастает потребность в оценке динамики устойчивого развития территории, так как в конечном итоге его уровень будет оказывать влияние на уровень национального развития. Для мониторинга динамики устойчивого развития были разработаны более 230 индикаторов, позволяющих измерить темп и вектор развития и оценить состояние и изменение социально-экономической системы территории в целом [Фомина, 2022].

Классификация и систематизация всех показателей были произведены в соответствии с целями и задачами устойчивого развития, определенными ООН. В России данные цели и задачи регламентируются Указом Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»<sup>1</sup>, а также распоряжением Правительства РФ от 6 июня 2017 г. № 1170-р<sup>2</sup>, обязывающим Федеральную службу государственной статистики (далее – Росстат) формировать и вести статистику по индикаторам и показателям устойчивого развития. Данные Росстата по состоянию на июль 2024 г. показывают,

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 03.07.2024).

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.06.2017 г. № 1170-р «Об обеспечении координации деятельности субъектов официального статистического учета по формированию и представлению в международные организации официальной статистической информации по показателям достижения целей устойчивого развития Российской Федерации в соответствии с принятыми международными стандартами обмена статистическими данными». Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/111908/> (дата обращения: 03.07.2024).

что 248 показателей было сформировано, 125 из них разрабатываются, 123 – не разрабатываются. Представленные результаты говорят о существующей потребности в реализации и создании рабочего, действенного набора индикаторов и показателей для комплексной оценки экономического и социального развития территорий [Бородин, 2023].

Проблема усугублена тем, что устойчивое развитие является насущной проблемой, которая требует немедленных действий и изменений со стороны правительств, промышленности и общества в целом [Ortega-Fernández, Martín-Rojas, García-Morales, 2020].

Кроме того, на сегодняшний день исследователи трактуют понятие «устойчивое развитие» по-разному в соответствии со своей точкой зрения. Помимо этого, не определена методика общепринятой оценки устойчивости, не выделены критерии, на основании которых она производится, и не представлена единая система показателей, позволяющая оценить уровень развития территории.

Одним из вариантов определения устойчивого развития выступает обеспечение баланса в социально-экономическом секторе, которого можно добиться посредством применения соответствующих инструментов для достижения поставленных целей путем тесного взаимодействия органов власти и субъектов хозяйствования [Саидходжаева, 2019].

Еще одно понимание устойчивого развития трактуется как процесс, в котором обеспечивается рост потенциала развития территории для поддержания высокого уровня жизни людей и удовлетворения их потребностей. При этом сохраняются баланс и согласованность действий элементов системы в процессах эксплуатации природных ресурсов, вложения инвестиций, ориентирования на научно-технический прогресс, становления личности и изменений в институциональной среде [Кремлев, 2018].

Понятие «устойчивое развитие» означает разработку и реализацию стратегии, способствующей достижению поставленных целей социально-экономического развития, стейкхолдерами территории, которые будут благоприятствовать росту благосостояния общества в будущем [Архипова, Сидоренко, 2022].

Обеспечивают устойчивое развитие территории целенаправленные и согласованные инвестиции в природные, научные, личностные ресурсы для увеличения ее экономического потенциала и улучшения социальных показателей для повышения уровня жизни населения.

Устойчивое развитие территории предполагает совершенствование системы элементов: уровня жизни, роста реальных доходов населения, качества предоставляемых образовательных и медицинских услуг,

соблюдения прав человека, стимулирования научно-технического прогресса, основанного на инновациях, развития промышленного потенциала и институтов органов публичной власти [Адамов, 2023].

Один из важнейших аспектов устойчивого развития — развитие человеческого капитала. Это означает, что население должно иметь беспрепятственный доступ к услугам образования, здравоохранения, независимо от социального статуса и финансовых возможностей. Также в открытом недискриминационном доступе должны быть институциональные, организационные, финансовые, информационные ресурсы государства. Показатели устойчивого развития в данном ключе включают в себя множество факторов, таких как численность населения, уровень образования резидентов, социальная безопасность, участие общества в политической деятельности, реформы школьного образования, культурные составляющие, уровень преступности, информационные ресурсы, потребительская лояльность и т.д. [Станкевич, 2018].

Устойчивое развитие территории характеризуется максимальным использованием внутренних и внешних ресурсов, применение которых позволяет достичь состояния, где происходят саморазвитие, самосовершенствование самоуправления и саморегуляция системы. Условиями для устойчивого функционирования социально-экономической системы территории являются ее целостность, гибкость, способность приспособляться к изменяющимся обстоятельствам, непрерывность совершенствования ее элементов в области инновационного, технологического развития инфраструктуры производства. Это позволит повысить производительность труда, увеличить доходы от реализации продукции, тем самым стимулируя рост объемов инвестиций на развитие социально-экономического сектора [Голубева, Дорохова, Дугин, 2018].

Устойчивое экономическое развитие страны, регионов, территорий и их стейкхолдеров характеризуется способностью использовать инновационный потенциал для повышения уровня жизни и обеспечения экономической безопасности населения, поддерживая положительную динамику роста показателей социальных и экономических факторов. В других случаях система будет вести себя непредсказуемо и неустойчиво [Голубева, Павлов, Дорохова, Шумабаева, 2019].

В зависимости от способности противостоять внешним негативным воздействиям территории могут их выдержать и поглотить, либо эти воздействия послужат стимулом для трансформации всей территориальной системы. Поэтому результатом влияния внешних сил может быть возвращение системы на прежний или переход на совершенно другой уровень

развития. Первый результат представляет собой возврат на предкризисное состояние и восстановление социально-экономической системы. Второй подразумевает ее толчок вперед и переход на новый путь эволюции за счет открытия окна возможностей в кризисный период. В соответствии с новыми обстоятельствами и требованиями, обусловленными текущей реальностью, меняются участники, институты, ресурсы системы, реализуя при этом потенциал, обеспечивающий устойчивое развитие территории. Достижение социально-экономической устойчивости экосистемы территории при влиянии негативных внутренних и внешних факторов является главной задачей по осуществлению безопасности. Необходимые для этого принципы реализации устойчивого развития включают в себя инновационные преобразования, стабильность функционирования, самоорганизацию [Чернова, 2023].

Понятие устойчивости социально-экономической системы территории предполагает эффективное использование ресурсов и автономное видоизменение ресурсов своего развития и выражается в непрерывном наращивании показателей положительных изменений без увеличения или минимизации затрат базовых невосполняемых ресурсов.

Территория рассматривается как открытая сложная система, на которую оказывают влияние внешняя среда и нестабильная внешняя среда. Внешняя среда представляет собой объекты, субъекты, которые не входят в систему, но их свойства и поведение влияют на ее функционирование, а также объекты и субъекты, изменение свойств и поведения которых зависит от состояния самой системы. Нестабильная внешняя среда определяется как совокупность взаимосвязанных факторов внешнего окружения, представляющих для системы неустойчивость, непредсказуемость, сложность, подвижность среды [Шавкун, 2018].

Устойчивое развитие в литературе также рассматривается как целенаправленный процесс управления социально-экономической системой территории, обеспечивающий формирование устойчивых связей между ее структурой и элементами, направленный на поддержание роста качества и уровня жизни населения [Борисова, 2018].

Дополнительно уточним в рамках настоящей работы понятие устойчивости. Первый подход определяет ее как способность системы возвращаться в исходное состояние после воздействия на нее внешних сил. Таким образом, чем быстрее происходит возврат, тем устойчивее будет считаться система. Второй подход предполагает способность системы изменяться под воздействием внешних сил. Устойчивость социально-экономической системы территории

к внешним негативным воздействиям рассматривается как приспособление к новым обстоятельствам, при которых система воспроизводит положительную динамику показателей, необязательно соответствующих темпу индикаторов в период до влияния внешних сил. Показатели устойчивости системы играют важную роль при разработке стратегии развития территории, резистентной к внешним положительным и негативным воздействиям [Михеева, 2021; Salazar-Llano, Rosas-Casals, Ortego, 2019]. В число таких воздействий входят рыночные изменения, неравномерность развития элементов экономики, государственные меры ограничительного характера и т.д. [Миролюбова, Ворончихина, 2021].

В макроэкономике термин «устойчивость» рассматривается как баланс между развитием и уровнем потребления ресурсов [Фомин, Смирнов, 2022].

Термин «устойчивость» приобрел особую значимость в связи с разработками ООН, в которых устойчивое развитие определяется как развитие, удовлетворяющее потребности настоящего, не ставя под угрозу способность будущих поколений обеспечивать свои собственные потребности. Концепция устойчивого развития включает три аспекта: экономический, социальный и экологический [Mehan, Soflaei, 2017].

Важно, что устойчивость относится к желаемому состоянию. Она характеризуется как развитие и/или рост, способствующий созданию гармоничной среды с улучшением качества жизни для всех слоев населения [Shen, Ochoa, Shah, Zhang, 2011]. Не может быть устойчивой деградации.

Устойчивость, скорее, является стратегической характеристикой, а не нормативной. Чтобы получить большой эффект, обеспечение устойчивости территории должно быть направлено на социальные и экономические сферы и соответствовать динамике развития конкретного места, а также устойчивость должна обеспечиваться в ряде других взаимосвязанных сферах системы. Интересен тезис, что она зависит от способности адаптироваться к значительным и неожиданным изменениям [Ahern, 2011].

Устойчивость может интерпретироваться как способность системы восстанавливаться после критических явлений и преобразований в результате любых крупномасштабных изменений. Устойчивое развитие фокусируется на целях, то есть на том, как управлять текущими ресурсами, чтобы гарантировать благосостояние будущих поколений, обеспечивая его равномерное распределение [Elmqvist, Andersson, Frantzeskaki, McPhearson, Olsson, Gaffney et al., 2019].

Под устойчивостью может пониматься способность системы противостоять внешним воздействиям, возвращаться в прежнее состояние или даже переходить

на новую траекторию развития. Устойчивость возможно оценить через скорость возврата системы в равновесное состояние. Также для ее оценки можно применить два подхода. Первый подход включает в себя оценку изменения темпа роста по отношению к общей динамике в стране, второй заключается в сравнении отклонений текущих показателей от предыдущих значений [Малкина, 2022].

Устойчивость с макропозиции – способность экономики, подвергнувшейся адаптивным изменениям в институциональных механизмах, социально-экономической среде, противостоять внешним потрясениям, обеспечивать восстановление прежних темпов роста для последующего возврата на старую траекторию развития либо для перехода на совершенно новую траекторию, где использование ресурсов будет более эффективным [Яковина, Кораблева, 2020].

На мезоуровне устойчивость территорий представляется как результат противодействия негативным обстоятельствам, обусловленным влиянием совокупности факторов, определяющих устойчивое социально-экономическое развитие территории. Понятие устойчивости территории должно выражаться в стабильности, уровне развития и меняющихся тенденциях. Она обеспечивает равномерную динамику развития и стабильное функционирование всех элементов системы [Архипова, 2021].

Устойчивость – главный и определяющий критерий, указывающий на равномерное развитие территории. Поэтому оценка устойчивости территории является основополагающим ориентиром при выборе показателей и индикаторов оценки ее социально-экономического развития [Дмитриев, Приходченко, Ульяновца, 2018].

Устойчивость территории определяется эффективным распределением и использованием ресурсов, при которых обеспечивается развитие территории. Для того чтобы оценить ее устойчивость, требуется устанавливать критерии, производить расчеты на основе методического материала и учитывать определенные коэффициенты [Яружина, 2020].

Территориальные органы власти могут столкнуться с различными непредвиденными событиями, неявными рисками, вызванными проводимой политикой государства, проблемами в экономике, в том числе под влиянием санкций других стран. В этой связи большое значение приобретает мониторинг устойчивости территории для выстраивания эффективной политики и улучшения уровня жизни населения.

На социально-экономическую устойчивость территории оказывают влияние множество внутренних и внешних факторов. К внутренним относятся те факторы, которые поддаются управлению, планированию

и контролю со стороны органов власти, а также зависят от проводимой политики и от слаженной работы самих органов управления. К внешним – политические, экономические и другие факторы, которые находятся за пределами влияния органов территориальной власти [Зиновьева, Голубятникова, Голубчикова, 2019; Минаков, Агапова, 2022].

Понятие «устойчивость» включает в себя контролируемое стабильное и прогнозируемое состояние экономической системы при изменениях, происходящих во внешней среде, и имеющее достаточный объем ресурсов, для того чтобы успешно преодолевать различные кризисные ситуации. Исследования вопросов, связанных с обеспечением устойчивости, привели к ее пониманию как умения системы гарантировать работоспособность и сохранение параметров в каждом элементе системы и в пропорциях каждого из них в процессе изменения состояния во внешней и внутренней среде [Гончарук, Путихин, 2021].

Устойчивость территории выражается в формировании социально-экономической системы, в которой обеспечивается долгосрочное устойчивое развитие субъектов экономической системы и в связях между ними, в отношении субъектов других сфер деятельности, которые принимают участие в экономических процессах. Также в данной системе ресурсы распределяются и направляются таким образом, чтобы обеспечить потребности населения. [Ибрагимов, 2020] Устойчивость является доминантной характеристикой, позволяющей территориальному правительству проводить соответствующую политику, принимать своевременные и адекватные решения, формируя устойчивость системы, самостоятельность и сбалансированность всех ее элементов [Яшина, Малышев, Чеснокова, 2019].

Повышению качества принимаемых управленческих решений способствуют разработка и применение методологии, которая позволит оценить уровень социально-экономического развития территории, основываясь на проведенном анализе и используемой стратегии развития субъектов хозяйствования, направленных на развитие экономической системы и социальной сферы территории [Яшина, 2021].

К оценке устойчивости социально-экономического развития территорий традиционно применяются следующие основные индикаторы:

- экономические. Содержат главные экономические и производственные показатели, экспортный потенциал территории и т.д.
- социальные. Определяют уровень развития социальной инфраструктуры, уровень жизни, занятость населения.

Для того чтобы провести оценку устойчивого социально-экономического развития территории, предлагается использование интегрального метода, который заключается в определении среднего арифметического значения экономических и социальных индикаторов и является сводным интегральным индексом потенциала устойчивости ( $I_{CB}$ ):

$$I_{CB} = (\sum_{i=1}^n I_i) / n,$$

где  $i$  – индикаторы, характеризующие устойчивость системы;  $n$  – количество рассматриваемых блоков индикаторов.

Сводный интегральный индекс потенциала устойчивости определяется следующим неравенством:  $0 \leq I_{CB} \leq 1$ . Поэтому, чем ближе данный индекс к значению 1, тем более устойчивой и сбалансированной будет считаться система и тем большим потенциалом и возможностями она обладает для осуществления дальнейшего развития.

Данный индекс позволяет оценить проводимую социально-экономическую политику территории на основе значимых социальных и экономических индикаторов. Чем больше индикаторов будет включено в расчет, тем более объективной будет оценка [Никифорова, 2022].

Разработка методики оценки уровня устойчивого развития территории является очень важной задачей, включающей в себя определение и полный охват всех факторов, влияющих на устойчивое развитие территории. На основе выбора методики для характеристики устойчивости территории будет зависеть выборка применяемых механизмов управления, их элементов, а также инструментов для дальнейшего планирования, прогнозирования и определения направлений стратегического развития территории.

В каждой методике оценки устойчивого развития территории применяется набор индикаторов, имеющих важное значение для принятия решений в процессе управления территорией и используемых органами власти. Они позволяют измерить, количественно и качественно оценить текущую ситуацию, предупредить отклонения от целевого состояния. Таким образом, проведение анализа и оценки индикаторов устойчивого развития задает вектор направления развития территории [Саидходжаева, 2019].

Следовательно, анализ предшествующих исследований демонстрирует формирование проблемы о систематизации показателей устойчивого развития экономической экосистемы территории. Решим данную проблему в рамках настоящей работы.

## Методология исследования / Research methodology

Объектом настоящего исследования выступают экономические экосистемы территорий. Под экономической экосистемой территории подразумевается взаимосвязь всех ее элементов хозяйствования. Ядром экосистемы выступают органы власти территории. Предмет исследования – экономические отношения по формированию показателей устойчивого развития экономических экосистем территорий. Для упорядочения экономических отношений все элементы экосистемы территории интегрировали в 5 блоков – ее стейкхолдеров: муниципалитеты и государственные органы власти на территории, средства массовой информации (далее – СМИ), общество (общественные организации), организации бизнеса, университеты (образовательные и научные учреждения).

В качестве информационной базы использовали научные статьи, проиндексированные в базе данных Российского индекса научного цитирования (ключевые слова: «устойчивость, устойчивое развитие»), а также цели и показатели устойчивого развития согласно методике ООН.

Алгоритм исследования включал в себя следующие шаги: обзор и критику предшествующих исследований, выделение целей устойчивого развития экономической экосистемы территории, соответствующих условиям развития стейкхолдеров территорий РФ. Для указанных стейкхолдеров определены индикаторы устойчивого развития экосистемы, адаптированные к российским условиям хозяйствования.

В отечественной научной литературе есть ряд работ, отражающих особенности и важность применения принципов устойчивого развития. В них достаточно подробно изложены теоретико-методологические вопросы устойчивого развития, описаны характеристики методологических подходов к понятию «устойчивость». Однако систематизированная оценка устойчивого развития территорий на основе данных социально-экономических показателей не представлена.

## Цели устойчивого развития экономической экосистемы территории / Goals of sustainable development of the economic ecosystem of the territory

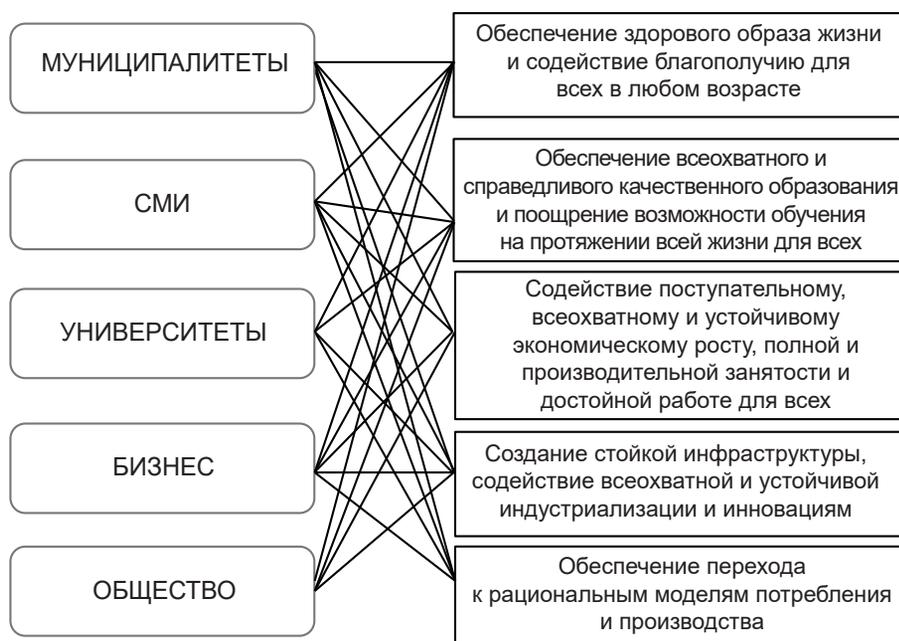
Для решения задач статьи предлагается рассматривать территорию не как систему, а как экономическую экосистему, где ядром являются органы власти, которые взаимодействуют между собой и иными

стейкхолдерами (заинтересованными сторонами). В качестве стейкхолдеров, взаимодействующих с органами власти внутри экосистемы территории, выступают публичные органы власти, СМИ, университеты, бизнес, общество. Данное взаимодействие охватывает все элементы экосистемы и способствует обеспечению устойчивого социально-экономического развития. Для того чтобы оценить и в дальнейшем поддержать высокий показатель уровня развития, необходимо рассмотреть влияние стейкхолдеров экосистемы на реализацию целей. У каждой цели имеется набор индикаторов, отражающих текущее состояние. Набор индикаторов разработан нами с учетом стейкхолдерского представления экономической экосистемы территории.

Из 17 целей, подготовленных ООН, в рамках настоящего исследования выделено 5 ключевых, касающихся социально-экономического развития территорий. При выборе данных целей для дальнейшего изучения акцент делался на стейкхолдерское представление экономической экосистемы региона [Попов, Симонова, Кавецкий, 2023]. На рисунке показаны взаимосвязи, а также влияние каждого стейкхолдера на реализацию выбранных целей для обеспечения устойчивого развития территорий. Так, например, для реализации цели «обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте» важную роль играет деятельность органов власти, СМИ, университетов. Данные стейкхолдеры напрямую влияют на индикаторы устойчивого развития экосистемы.

В экономической экосистеме территории стейкхолдеры, представленные в работе, имеют следующие цели в области обеспечения показателей устойчивого развития.

Муниципалитеты. Обеспечивают развитие эффективной системы здравоохранения, системы образования, физической культуры и спорта, науки и наукоемких технологий, наукоемкого промышленного производства, системы стратегического партнерства города и села, малого бизнеса, оптовой и розничной торговли, туристического бизнеса, городской среды, жилищно-коммунального хозяйства, инженерной инфраструктуры городской территории, транспортного комплекса, социальной защиты, финансового сектора. Стабилизируют динамику численности населения. Обеспечивают его занятость, социализацию молодежи, рост культуры населения, переход к информационному обществу, эффективное использование территории, природных ресурсов, управление собственностью, энергетическую безопасность, общественную безопасность. Ведут эффективную бюджетную и налоговую политику [Истомина, Подолян, 2009]



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

**Рисунок.** Взаимосвязи стейкхолдеров и целей устойчивого развития экономической экосистемы территории  
Figure. Relationships between stakeholders and sustainable development goals of the economic ecosystem of the territory

**СМИ.** Обеспечивают формирование общественного мнения, распространение и предоставление доступа к информации о важных событиях мирового и регионального масштаба. Содействуют формированию культурных и идеологических ценностей региона, политической и социально-правовой культуры граждан, системы коммуникаций с социальными институтами и жителями местного сообщества для своевременного выявления социокультурных проблем и их последующего освещения, экономическому развитию и процветанию региона [Малашко, 2022].

**Университеты.** Обеспечивают развитие человеческого и интеллектуального потенциала региона, осуществляют подготовку кадров, развивают новые направления в науке и технике, участвуют в процессах стабилизации воспроизводства кадрового потенциала. Подготавливают кадры высшей категории, выстраивают систему непрерывного образования, сохраняют социокультурные традиции. Обеспечивают приток молодежи в регион из других районов. Организуют систему малых образовательных форм по профессиональной подготовке и переподготовке населения, осуществляют научную деятельность, решают сложные и фундаментальные научные проблемы. Активизируют инновационную деятельность, участвуют в исследованиях федерального и регионального уровня, в проектах с научно-исследовательскими институтами, взаимодействуют с предприятиями инновационного бизнеса. Участвуют в создании технопарков, инновационных центров, технополисов, а также

активизируют взаимодействия с малым, средним и крупным бизнесом [Акжиева, Сампиев, 2015].

**Бизнес.** Обеспечивает социально-экономическое развитие территории. Отвечает за создание рабочих мест, регулирует уровень занятости и самозанятости. Разрабатывает и внедряет новые технологии, максимально учитывает местные условия, создает конкуренцию, формирует значительную часть регионального и местного валового продукта. Повышает качество жизни и формирует комфортную среду для жизни населения. Обеспечивает удовлетворение локального спроса и специфических потребностей территории. Принимает участие в инновационной деятельности малых и средних предприятий. Именно бизнес активно осваивает новые технологии и создает инновационные продукты. Обеспечивает налоговые поступления в территориальный бюджет [Калганова, Власова, 2017].

**Общество.** Выступает в качестве важнейшего трудового и творческого ресурса. Является неотъемлемой частью при организации экономики территории. Рост численности населения – условие для развития, привлечения инвестиций, расширения производства, развития отраслей. Население формирует запрос на улучшение условий труда, регулирует предложение трудовых ресурсов, обеспечивает спрос на конечные товары и услуги, стимулируя масштабирование торговых сетей, услуг, туризма и систем культурно-спортивного сектора. Демографические факторы влияют на процессы концентрации производства, объемы торговли [Переверзева, 2015].

**Цели и индикаторы устойчивого развития экономической экосистемы территории**  
**Table. Sustainable development goals and indicators of the economic ecosystem of the territory**

№ п.п.	Цели и индикаторы
1	Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте
1.1	Коэффициент материнской смертности
1.2	Коэффициент смертности детей в возрасте до 5 лет
1.3	Смертность от сердечно-сосудистых заболеваний, рака, диабета, хронических респираторных заболеваний
1.4	Злоупотребление алкоголем (определяемое в соответствии с национальными особенностями употребление алкоголя на душу населения в возрасте от 15 лет), в литрах чистого спирта в календарный год
1.5	Смертность в результате дорожно-транспортных происшествий
1.6	Доля населения с большим удельным весом семейных расходов на медицинскую помощь в общем объеме расходов или доходов домохозяйств
1.7	Доля целевой группы населения, охваченная иммунизацией всеми вакцинами, включенными в национальные программы
1.8	Число медицинских работников на душу населения и их распределение
2	Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех
2.1	Коэффициент завершения образования (начальное, неполное среднее, полное среднее)
2.2	Валовой коэффициент охвата высшим образованием по полу
2.3	Доля молодежи/взрослых, обладающих навыками в области информационно-коммуникационных технологий, в разбивке по видам навыков
2.4	Расходы на образование на одного учащегося по уровню образования и источникам финансирования
2.5	Процент учащихся по возрастным группам (или уровню образования), демонстрирующих адекватное понимание вопросов, касающихся глобального гражданства и устойчивости
2.6	Доля школ, имеющих доступ к электричеству; интернету для педагогических целей; компьютерам для педагогических целей; к адаптированной инфраструктуре и материалам для учащихся с ограниченными возможностями; к базовой питьевой воде; основным средствам гигиены для одного пола; к базовым средствам для мытья рук (в соответствии с определениями показателя WASH)
2.7	Объем потоков официальной помощи в целях развития на стипендии в разбивке по секторам и видам обучения
2.8	Количество предоставленных стипендий на высшее образование по странам-бенефициарам
2.9	Средняя зарплата учителей по сравнению с другими профессиями, требующими сопоставимого уровня квалификации
3	Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех
3.1	Ежегодные темпы роста реального ВВП на душу населения
3.2	Ежегодные темпы роста реального ВВП на каждого занятого
3.3	Доля неформальной занятости в несельскохозяйственных секторах в разбивке по полу
3.4	Доля молодежи (в возрасте от 15 до 24 лет), которая не учится, не работает и не приобретает профессиональных навыков
3.5	Непосредственный вклад туризма в ВВП в процентном отношении к совокупному ВВП и по темпам роста
3.6	Доля взрослых (от 15 лет), имеющих счет в банке или ином финансовом учреждении или пользующихся услугами операторов мобильных финансовых услуг
4	Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям
4.1	Объем пассажирских и грузовых перевозок в разбивке по видам транспорта
4.2	Занятость в обрабатывающей промышленности в процентах от общей занятости
4.3	Доля мелких предприятий в совокупном объеме чистой продукции промышленности
4.4	Доля расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в ВВП
4.5	Количество исследователей (в эквиваленте полной занятости) на миллион жителей
4.6	Доля добавленной стоимости продукции среднетехнологичных и высокотехнологичных отраслей в общем объеме добавленной стоимости
4.7	Доля населения, охваченного мобильными сетями, в разбивке по технологиям
5	Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства
5.1	Совокупные ресурсозатраты и ресурсозатраты на душу населения и в процентном отношении к ВВП
5.2	Совокупное внутреннее материальное потребление и внутреннее материальное потребление на душу населения и в процентном отношении к ВВП
5.3	Национальный уровень переработки отходов, масса утилизированных материалов в тоннах
5.4	Сумма субсидий на ископаемое топливо на единицу ВВП (производство и потребление) и их доля в совокупных национальных расходах на ископаемое топливо

Примечание: WASH – water, sanitation and hygiene (англ. водоснабжение, санитария и гигиена); ВВП – валовой внутренний продукт

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

## Индикаторы устойчивого развития экономической экосистемы территории / Sustainable development indicators of the economic ecosystem of the territory

Проведенный анализ стейкхолдеров позволил выделить 5 ключевых целей и относящиеся к ним основные индикаторы, характеризующие устойчивость социально-экономического развития экосистемы территорий (см. таблицу).

Индикаторы, представленные в таблице, демонстрируют устойчивое социально-экономическое развитие территории. Выбраны 5 целей, характеризующих устойчивое развитие территории, из которых две социальные и три экономические. Эти данные позволят органам власти проводить оценку эффективности управленческой деятельности, направленной на реализацию приоритетных направлений. Отобраны наиболее значимые показатели (социальные, экономические), характеризующие качество жизни населения.

Научная новизна полученного результата заключается в систематизации индикаторов устойчивого развития экономической экосистемы территории, привязанных к интегральным целям развития, прямо или опосредованно реализуемым ее стейкхолдерами. Представленная систематизация совершенствует теорию устойчивого развития для уровня территорий РФ.

### Заключение / Conclusion

В настоящем исследовании с целью систематизации индикаторов устойчивого развития экономической экосистемы территории получены следующие теоретические и практические результаты.

В работе рассмотрены особенности экономической экосистемы территории, различные варианты трактования понятий «устойчивость» и «устойчивое развитие», «устойчивость экономической системы территории», которые обусловлены этапами формирования концептуальных основ устойчивости.

Были выделены главные показатели устойчивости, а также разобраны подходы к анализу экономической экосистемы территории, подходы к анализу устойчивого развития. В результате сделан вывод, что существующих показателей устойчивости экономической экосистемы территории недостаточно для объективной оценки.

Также рассмотрены подходы к анализу устойчивости и устойчивого социально-экономического развития экосистемы территории.

Разработана авторская систематизация индикаторов устойчивого развития экономической экосистемы территории. Для каждой интегральной цели выявлены, на наш взгляд, наиболее важные индикаторы, отражающие текущее состояние устойчивости социально-экономического развития экосистемы территории.

Они могут использоваться органами публичной власти для определения уровня устойчивого развития территорий, оценки эффективности принимаемых решений, текущей ситуации, а также при выборе стратегии направления развития территорий.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Адамов Э.В. Проблема устойчивого регионального развития в условиях санкционного давления (на примере Тамбовской области). Муниципалитет: экономика и управление. 2023;1:13–22. <http://doi.org/10.22394/2304-3385-2023-1-13-22>
- Азарова Н.А., Свиридов А.С., Небесная А.Ю. О развитии подходов к оценке конкурентной политики в регионах. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2019;4(77):195–203. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2019-4-195-203>
- Аккева С.И., Сампиев И.М. Роль университета в социально-экономическом и культурном развитии региона. Общество: философия, история, культура. 2015;6:120–124.
- Архипова Н.В. Оценка устойчивости внешнеэкономических связей региона. Известия высших учебных заведений.

### REFERENCES

- Adamov E.V. The problem of sustainable regional development under sanctions pressure (the case of Tambov region). Municipality: Economics and Management. 2023;1:13–22. (In Russian). <http://doi.org/10.22394/2304-3385-2023-1-13-22>
- Ahern J. From fail-safe to safe-to-fail: sustainability and resilience in the new urban world. Landscape and Urban Planning. 2011;4(100):341–343. <http://dx.doi.org/10.1016/j.landurbplan.2011.02.021>
- Akkieva S.I., Sampiev I.M. The role of universities in socio-economic and cultural development of the region. Society: Philosophy, History, Culture. 2015;6:120–124. (In Russian).
- Arkhipova N.V. Assessment of the stability of the region's foreign economic relations. Ivecofin. 2021;3(49):105–112. (In Russian). <https://doi.org/10.6060/ivecofin.20214493.556>

Серия «Экономика, финансы и управление производством». 2021;3(49):105–112. <https://doi.org/10.6060/ivescopin.20214493.556>

*Архипова Т.В., Сидоренко М.Г.* Драйверы устойчивого развития социально-экономических систем в условиях цифровизации: региональный аспект. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022;7–2:189–195. <https://doi.org/10.17513/vaael.2319>

*Борисова И.С.* К вопросу о модели управления устойчивым развитием экономики региона с преобладанием отдельного вида хозяйственной деятельности. Вестник Института экономики Российской академии наук. 2018;3:102–117.

*Бородин С.Н.* Модель оценки устойчивого развития региона на основе индексного метода. Экономика региона. 2023;1(19):45–59. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-4>

*Голубева А.И., Дорохова В.И., Дугин А.Н.* Состояние и проблемы устойчивого развития аграрной сферы с сельских территорий региона. Вестник АПК Верхневолжья. 2018;2(42):39–47.

*Голубева А.И., Павлов К.В., Дорохова В.И., Шуматбаева Ю.В.* Сущность, значение и показатели оценки экономической устойчивости субъектов аграрной сферы региона. Вестник АПК Верхневолжья. 2019;2(46):47–57. <https://doi.org/10.35694/YARCX.2019.46.2.010>

*Гончарук О.В., Путихин Ю.Е.* Оценка устойчивости финансовой системы региона: теория и методология. Экономические науки. 2021;201:153–161. <https://doi.org/10.14451/1.201.153>

*Денисова Е.Д.* Стратегическое планирование как способ достижения устойчивого социально-экономического развития регионов. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2019;2(75):231–242. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2019-2-231-242>

*Дмитриев Д.С., Приходченко О.С., Ульянцева Ж.А.* Формирование системы показателей оценки бюджетной безопасности на региональном уровне. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018;3(28(8)):73–82.

*Зиновьева И.С., Голубятникова А.В., Голубчикова Н.С.* Финансовая устойчивость как необходимое условие развития региона. Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2019;2(45(7)):52–57.

*Ибрагимов Р.Н.* Методика интегральной оценки финансовой устойчивости региональной экономики на примере Алтайского края. Экономическая наука современной России. 2020;3(90):77–90. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3\(90\)-77-90](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3(90)-77-90)

*Истомина Н.Н., Подолян Е.А.* Место и роль муниципальных органов управления в новой социально-экономической стратегии развития регионов России. Молодой ученый. 2009;11(11):112–118.

*Калганова О.О., Власова Н.Ю.* Роль малого и среднего предпринимательства в экономике региона. Гуманитарные научные исследования. 2017;1(65):250–252.

*Кремлев Н.Д.* Статистика как инструмент познания устойчивого регионального развития. Статистика и Экономика. 2018;3(15):4–13. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2018-3-4-13>

*Малашко А.Е.* Влияние региональных СМИ на формирование общественного мнения. В кн.: Исследования молодых ученых: материалы XXXVI Международной научной

*Arhipova T.V., Sidorenko M.G.* Drivers of sustainable development of socio-economic systems in the context of digitalization: a regional aspect. Journal of Altai Academy of Economics and Law. 2022;7–2:189–195. (In Russian). <https://doi.org/10.17513/vaael.2319>

*Azarova N.A., Sviridov A.S., Nebesnaya A.Yu.* On the development of approaches to regional competitive policy assessment. Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2019;4(77):195–203. (In Russian). <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2019-4-195-203>

*Borisova I.S.* On the issue about the model of management of sustainable development of the region's economy with the predominance of a separate type of economic activity. Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2018;3:102–117. (In Russian).

*Borodin S.N.* A model for assessing regional sustainable development based on the index method. Economy of regions. 2023;1(19):45–59. (In Russian). <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-4>

*Chernova O.A.* The resilience of Russia's regions in the conditions of recovery growth: bouncing forward or bouncing back? Journal of Applied Economic Research. 2023;2(22):381–403. (In Russian). <https://doi.org/10.15826/vestnik.2023.22.2.016>

*Denisova E.D.* Strategic planning as a way of achieving sustainable socio-economic development of regions. Herald Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2019;2(75):231–242. (In Russian). <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2019-2-231-242>

*Dmitriyev D.S., Prikhodchenko O.S., Ulyantseva Zh.A.* Formation of system of indicators of assessment of the budgetary safety at the regional level. Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management. 2018;3(28(8)):73–82. (In Russian).

*Elmqvist Th., Andersson E., Frantzeskaki N., McPhearson T., Olsson P., Gaffney O. et al.* Sustainability and resilience for transformation in the urban century. Nature Sustainability. 2019;4(2):267–273. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0250-1>

*Fomin M.V., Smirnov O.O.* Spatial development sustainability of Siberia and the Russian Far East Regions. Public Administration Issues. 2022;1:124–147. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-1-124-147>

*Fomina V.F.* Sustainability-window based social, ecological and economic sustainability of a northern region. Perm University Herald. Economy. 2022;2(17):197–220. (In Russian). <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2022-2-197-220>

*Golubeva A.I., Dorokhova V.I., Dugin A.N.* The condition and problems of the steady development of the agrarian sphere and rural territories of the region. Agroindustrial Complex of Upper Volga Region Herald. 2018;2(42):39–47. (In Russian).

*Golubeva A.I., Pavlov K.V., Dorokhova V.I., Shumatbaeva Yu.V.* The essence, value and indicators of assessing the economic stability of the subjects of the agrarian sector of the region. Agroindustrial Complex of Upper Volga Region Herald. 2019;2(46):47–57. (In Russian). <https://doi.org/10.35694/YARCX.2019.46.2.010>

*Goncharuk O.V., Putihin Yu.E.* Assessment of the stability of the financial system of the region: theory and methodology. Economic Sciences. 2021;201:153–161. (In Russian). <https://doi.org/10.14451/1.201.153>

*Ibragimov R.N.* Methodology for the integral evaluation of the financial stability of the regional economy on the example of Altai region. Economics of Contemporary Russia. 2020;3(90):77–90. (In Russian). [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3\(90\)-77-90](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3(90)-77-90)

- конференции, Казань, 20–23 апреля 2022 г. Казань: Издательство «Молодой ученый»; 2022. С. 34–38.
- Малкина М.Ю.* Устойчивость экономик российских регионов к пандемии 2020. Пространственная экономика. 2022;1(18):101–124. <https://doi.org/10.14530/se.2022.1.101-124>
- Минаков А.В., Агапова Т.Н.* Модель оценки долгосрочной финансовой устойчивости регионов России. Вестник Московского университета МВД России. 2022;3:344–351. <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2022-3-344-351>
- Миролюбова Т.В., Ворончихина Е.Н.* Пространственная неравномерность влияния пандемии COVID-19 на социально-экономическое развитие регионов России. Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». 2021;3(16):238–254. <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2021-3-238-254>
- Михеева Н.Н.* Устойчивость Российских регионов к экономическим шокам. Проблемы прогнозирования. 2021;1(184):106–118. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-184-106-118>
- Никифорова В.В.* Методические подходы к рейтинговой оценке потенциала устойчивого развития добывающей промышленности северных регионов ресурсного типа. Региональная экономика: теория и практика. 2022;10(505(20)):1879–1901. <https://doi.org/10.24891/re.20.10.1879>
- Переверзева Н.В.* Фактор населения в социально-экономическом и институциональном развитии регионального хозяйства. Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2015;1:25–28.
- Попов Е.В., Симонова В.Л., Кавецкий С.А.* Дифференциация стейкхолдеров экономической экосистемы региона. Региональная экономика: теория и практика. 2023;7(514(21)):1285–1307. <https://doi.org/10.24891/re.21.7.1285>
- Саидходжаева Д.М.* Формирование интегрального показателя оценки устойчивого развития экономики региона. Вестник Политехнического института Таджикского технического университета имени академика М.С. Осими. 2019;4(13):107–124.
- Станкевич А.А.* Устойчивое развитие систем: от концепции к социальной устойчивости. Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2018;2(43):174–180.
- Фомин М.В., Смирнов О.О.* Устойчивость пространственного развития регионов Сибири и Дальнего Востока России. Вопросы государственного и муниципального управления. 2022;1:124–147. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-1-124-147>
- Фомина В.Ф.* Социо-эколого-экономическая устойчивость северного региона на основе модели «окно устойчивости». Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». 2022;2(17):197–220. <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2022-2-197-220>
- Чернова О.А.* Резилиентность регионов России в условиях восстановительного роста: скачок вперед или отскок назад? Journal of Applied Economic Research. 2023;2(22):381–403. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2023.22.2.016>
- Шавкун Г.А.* Особенности развития региональных социально-экономических систем в условиях нестабильной среды. Вестник Камчатского государственного технического университета. 2018;43:101–108. <https://doi.org/10.17217/2079-0333-2018-43-101-108>
- Istomina N.N., Podolyan E.A.* Place and role of municipal governments in the new socio-economic strategy for the development of Russian regions. Young scientist. 2009;11(11):112–118. (In Russian).
- Kalganova O.O., Vlasova N.Yu.* The role of small and medium enterprises in the region's economy. Humanitarian scientific researches. 2017;1(65):250–252. (In Russian).
- Kremlin N.D.* Statistics as a tool of knowledge for sustainable regional development. Statistics and Economics. 2018;3(15):4–13. (In Russian). <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2018-3-4-13>
- Malashko A.E.* Influence of regional media on the formation of public opinion. In: Research of young scientists: Proceedings of the XXXVI International Scientific Conference, Kazan, April 20–23, 2022. Kazan: “Young scientist” Publ. House; 2022. Pp. 34–38. (In Russian).
- Malkina M.Yu.* Resilience of the Russian regional economies to the 2020 pandemic. Spatial Economics. 2022;1(18):101–124. (In Russian). <https://doi.org/10.14530/se.2022.1.101-124>
- Mehan A., Soflaei F.* Social sustainability in urban context: concepts, definitions and principles. In: Architectural research addressing societal challenges: Proceedings of the EAAE/ARCC 10th International Conference (EAAE/ARCC 2016), Lisbon, June 15–18, 2016. Boca Raton: CRC Press; 2017. Pp. 293–299. <http://dx.doi.org/10.1201/9781315226255-47>
- Mikheeva N.N.* Resilience of Russian regions to economic shocks. Problems of forecasting. 2021;1(184):106–118. (In Russian). <https://doi.org/10.47711/0868-6351-184-106-118>
- Minakov A.V., Agapova T.N.* Model of assessment of long-term financial stability of Russian regions. Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2022;3:344–351. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2022-3-344-351>
- Miroliubova T.V., Voronchikhina E.N.* Spatial non-homogeneity of the COVID-19 pandemic impact on social economic development of Russian regions. Perm University Herald. Economy. 2021;3(16):238–254. (In Russian). <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2021-3-238-254>
- Nikiforova V.V.* Rating assessment of the sustainable development potential of the northern resource-type regions' extractive industry: methodological approaches. Regional Economics: Theory and Practice. 2022;10(505(20)):1879–1901. (In Russian). <https://doi.org/10.24891/re.20.10.1879>
- Ortega-Fernández A., Martín-Rojas R., García-Morales V.J.* Artificial intelligence in the urban environment: smart cities as models for developing innovation and sustainability. Sustainability. 2020;19(12). <http://dx.doi.org/10.3390/su12197860>
- Pereverzeva N.V.* Population factor in the socio-economic and institutional development of the regional economy. Vestnik of Kursk State Agricultural Academy. 2015;1:25–28. (In Russian).
- Popov E.V., Simonova V.L., Kavetskii S.A.* Differentiation of stakeholders in the economic ecosystem of the region. Regional Economics: Theory and Practice. 2023;7(514(21)):1285–1307. (In Russian). <https://doi.org/10.24891/re.21.7.1285>
- Rahma H., Fauzi A., Juanda B., Widjojanto B.* Development of a composite measure of regional sustainable development in Indonesia. Sustainability. 2019;20(11). <http://dx.doi.org/10.3390/su1205861>
- Saidkhojaeva D.M.* Formation of an integral indicator for assessing the sustainable development of the regional economy. Bulletin of the Polytechnical Institute of the Tajik Technical

- Яковина М.Ю., Кораблева А.А.* Рецессионные шоки и региональная экономическая устойчивость. Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2020;3(35):117–123. <https://doi.org/10.24411/2225-8264-2020-10056>
- Яружина Э.С.* Оценка финансовой устойчивости территориальных образований. Вопросы устойчивого развития общества. 2020;6:105–112. <https://doi.org/10.34755/IROK.2020.68.40.086>
- Яшина Н.И., Малышев С.А., Чеснокова Л.А.* Влияние методики распределения налоговых доходов на уровень финансовой устойчивости регионов РФ. Финансы и кредит. 2019;9(789(25)):2069–2082. <https://doi.org/10.24891/fc.25.9.2069>
- Яшина Н.И., Яшин С.Н., Вилейшикова А.А., Богатырев А.В.* Методические аспекты определения устойчивости регионов Российской Федерации с использованием матричного метода. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021;6–1(11):9–20. <https://doi.org/10.34670/AR.2021.52.23.001>
- Ahern J.* From fail-safe to safe-to-fail: sustainability and resilience in the new urban world. Landscape and Urban Planning. 2011;4(100):341–343. <http://dx.doi.org/10.1016/j.landurbplan.2011.02.021>
- Elmqvist Th., Andersson E., Frantzeskaki N., McPhearson T., Olsson P., Gaffney O. et al.* Sustainability and resilience for transformation in the urban century. Nature Sustainability. 2019;4(2):267–273. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0250-1>
- Mehan A., Soflaei F.* Social sustainability in urban context: concepts, definitions and principles. In: Architectural research addressing societal challenges: Proceedings of the EAEE/ARCC 10th International Conference (EAEE/ARCC 2016), Lisbon, June 15–18, 2016. Boca Raton: CRC Press; 2017. Pp. 293–299. <http://dx.doi.org/10.1201/9781315226255-47>
- Ortega-Fernández A., Martín-Rojas R., García-Morales V.J.* Artificial intelligence in the urban environment: smart cities as models for developing innovation and sustainability. Sustainability. 2020;19(12). <http://dx.doi.org/10.3390/su12197860>
- Rahma H., Fauzi A., Juanda B., Widjojanto B.* Development of a composite measure of regional sustainable development in Indonesia. Sustainability. 2019;20(11). <http://dx.doi.org/10.3390/su11205861>
- Salazar-Llano L., Rosas-Casals M., Ortego M.I.* An exploratory multivariate statistical analysis to assess urban diversity. Sustainability. 2019;14(11). <http://dx.doi.org/10.3390/su11143812>
- Shen L.-Y., Ochoa J.J., Shah M.N., Zhang X.* The application of urban sustainability indicators – a comparison between various practices. Habitat International. 2011;1(35):17–29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.habitatint.2010.03.006>
- Trischler J., Johnson M., Kristensson P.* A service ecosystem perspective on the diffusion of sustainability-oriented user innovations. Journal of Business Research. 2020;4(116):552–560. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.011>
- University named after academician M.S. Osimi. 2019;4(13):107–124. (In Russian).
- Salazar-Llano L., Rosas-Casals M., Ortego M.I.* An exploratory multivariate statistical analysis to assess urban diversity. Sustainability. 2019;14(11). <http://dx.doi.org/10.3390/su11143812>
- Shavkun G.A.* Peculiarities of development of regional socio-economic systems under conditions of unstable environment. Bulletin of Kamchatka State Technical University. 2018;43:101–108. (In Russian). <https://doi.org/10.17217/2079-0333-2018-43-101-108>
- Shen L.-Y., Ochoa J.J., Shah M.N., Zhang X.* The application of urban sustainability indicators – a comparison between various practices. Habitat International. 2011;1(35):17–29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.habitatint.2010.03.006>
- Stankevich A.A.* Sustainable development of systems: from the concept to social sustainability. Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments. 2018;2(43):174–180. (In Russian).
- Trischler J., Johnson M., Kristensson P.* A service ecosystem perspective on the diffusion of sustainability-oriented user innovations. Journal of Business Research. 2020;4(116):552–560. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.011>
- Yakovina M. Yu., Korableva A.A.* Recession shocks and regional economic stability. Herald of Siberian Institute of Business and Information Technologies. 2020;3(35):117–123. (In Russian). <https://doi.org/10.24411/2225-8264-2020-10056>
- Yashina N.I., Malyshev S.A., Chesnokova L.A.* The impact of fiscal sharing technique on the financial stability of the Russian Federation regions. Finance and Credit. 2019;9(789(25)):2069–2082. (In Russian). <https://doi.org/10.24891/fc.25.9.2069>
- Yashina N.I., Yashin S.N., Vileishikova A.A., Bogatyrev A.V.* Methodological aspects of determining the sustainability of the regions of the Russian Federation using the matrix method. Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2021;6–1(11):9–20. (In Russian). <https://doi.org/10.34670/AR.2021.52.23.001>
- Yaruzhina E.S.* Assessing the financial sustainability of territorial entities. Issues of sustainable development of society. 2020;6:105–112. (In Russian). <https://doi.org/10.34755/IROK.2020.68.40.086>
- Zinovieva I.S., Golubyatnikova A.V., Golubchikova N.S.* Financial stability as a necessary condition for the development of the region. Actual directions of scientific researches of the XXI century: theory and practice. 2019;2(45(7)):52–57. (In Russian).

## Быстрый рост фирм после рецессии: оценка финансовых результатов

**Спицын Владислав Владимирович**

Канд. экон. наук, доц. Бизнес-школы

ORCID: 0000-0002-8360-7590, e-mail: spitsin\_vv@mail.ru

**Гасанов Магеррам Али оглы**

Д-р экон. наук, проф. Бизнес-школы

ORCID: 0000-0003-0319-6566, e-mail: hursud1@yandex.ru

**Юдахина Ольга Борисовна**

Канд. экон. наук, доц. Бизнес-школы

ORCID: 0009-0003-7794-1845, e-mail: liaminor@tpu.ru

Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 634034, Ленина пр-кт, 30, г. Томск, Россия

### Аннотация

В условиях стагнации экономики и кризисных событий многие российские предприятия оказались в длительной рецессии. При улучшении экономической ситуации они способны демонстрировать быстрый рост продаж (возобновляемый рост). Целью нашей работы является комплексная оценка финансовых результатов возобновляемого роста российских предприятий. Выборка составила 2 198 российских промышленных компаний, оказавшихся в рецессии, часть из которых показала рост продаж за 2016–2021 гг. Выборка была разделена на 5 групп: четыре группы фирм по типам возобновляемого роста и группа компаний, его не показавших. Для сравнения финансовых показателей между ними применялся дисперсионный анализ. Установлено, что все группы фирм с возобновляемым ростом значительно улучшили свои финансовые показатели (размер, оборачиваемость, рентабельность) и превзошли по ним группу компаний, не продемонстрировавших возобновляемый рост. Однако у них наблюдаются проблемы с финансовой устойчивостью. Более рискованными оказываются группы фирм с долгосрочным возобновляемым ростом. Следовательно, большинство фирм финансирует возобновляемый рост за счет заемных средств. Полученные результаты необходимо учитывать в современных условиях, когда в Российской Федерации (далее – РФ) происходит существенное ужесточение денежно-кредитной политики. Рост процентных ставок станет сильным препятствием к продолжению возобновляемого роста и актуализирует проблему финансовой устойчивости растущих фирм. В работе предложен ряд рекомендаций инвесторам, менеджерам фирм и регулирующим органам исходя из текущей экономической ситуации в РФ.

**Ключевые слова:** структурно-технологическое развитие, быстрорастущие компании, возобновляемый рост, финансовые результаты роста, рентабельность, оборачиваемость, структура капитала, промышленность, российские предприятия

**Благодарности.** Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда в рамках научно-исследовательского проекта Российского научного фонда № 23-28-01404 «Смена траектории развития: исследование факторов выхода предприятий на магистраль роста».

**Для цитирования:** Спицын В.В., Гасанов М.А., Юдахина О.Б. Быстрый рост фирм после рецессии: оценка финансовых результатов // Управление. 2024. Т. 12. № 4. С. 48–59. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-48-59



Received: 11.10.2024

Revised: 26.11.2024

Accepted: 29.11.2024

## Rapid growth of firms after recession: evaluating financial results

**Vladislav V. Spitsin**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. of the Business School  
ORCID: 0000-0002-8360-7590, e-mail: spitsin\_vv@mail.ru

**Maharram A. Hasanov**

Dr. Sci. (Econ.), Prof. of the Business School  
ORCID: 0000-0003-0319-6566, e-mail: hursud1@yandex.ru

**Olga B. Yudakhina**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. of the Business School  
ORCID: 0009-0003-7794-1845, e-mail: liaminor@tpu.ru

National Research Tomsk Polytechnic University, 30, Lenin prospekt, Tomsk 634034, Russia

---

### Abstract

---

In the conditions of economic stagnation and crisis events, many Russian enterprises found themselves in a long-term recession. When the economic situation improves, some of such firms demonstrate rapid sales growth (restarting growth). This article aims to comprehensively assess the financial results of the restarting growth of the Russian enterprises. The sample includes 2,198 Russian industrial companies that found themselves in the recession, some of them showed the sales growth in 2016–2021. The sample has been divided into 5 groups: four groups of the companies by type of the restarting growth and a group of the companies that did not show it. To compare financial indicators between them, we have used dispersion analysis. We have found that all the groups of the firms with the restarting growth significantly improved their financial performance (size, turnover, profitability) and outperformed the group of the companies that did not show the restarting growth. However, they have problems with financial sustainability. The groups of the firms with the long-term restarting growth are riskier. Consequently, most firms finance the restarting growth with borrowed funds. These results should be considered in the current conditions, when the Russian Federation (hereinafter referred to as RF) is undergoing significant tightening of monetary policy. The growth of interest rates will become a strong obstacle for the continuation of the restarting growth and actualise the problem of the financial stability of the growing firms. The paper proposes several recommendations to investors, firm managers and regulatory authorities based on the current economic situation in the RF.

---

**Keywords:** structural and technological development, fast-growing companies, restarting growth, financial results of growth, profitability, turnover, capital structure, manufacturing, Russian enterprises

---

**Acknowledgments.** The study is financially supported by the Russian Science Foundation within the framework of the research project of the Russian Science Foundation No. 23-28-01404 “Changing the development trajectory: investigating drivers of entering the growth highway by enterprises”.

---

**For citation:** Spitsin V.V., Hasanov M.A., Yudakhina O.B. (2024). Rapid growth of firms after recession: evaluating financial results. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (4), pp. 48–59. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-48-59

---



## Введение / Introduction

В начале XXI в. экономика Российской Федерации (далее – РФ, Россия) столкнулась с беспрецедентными внешними вызовами, чередой кризисных событий и длительным периодом стагнации [Аганбегян, 2022]. Экономическая система показала хорошую адаптацию к кризисам и внешним вызовам [Земцов, Барина, Михайлов, 2023; Алтунин, 2024]. После проблемного 2022 г., когда валовый внутренний продукт (далее – ВВП) России упал на 1,2 %, последовали успешные 2023 г. и 2024 г.<sup>1</sup>. В 2023 г. ВВП вырос на 3,6 %, также рост ожидается по итогам 2024 г. Однако период турбулентности еще далеко не завершен [Малкина, Балакин, 2024]. Новым вызовом становятся инфляционные риски, которые вынуждают Центральный банк РФ (далее – ЦБ РФ, Банк России) вести жесткую денежно-кредитную политику и поднимать ставку рефинансирования. Рост процентных ставок и налогов станет новым вызовом для бизнеса в 2024–2025 гг. [Тиндова, Кублин, Толстяков, 2024; Луценко, 2024].

В условиях кризисных событий многие предприятия вместо ожидаемого роста оказались в длительной рецессии с ежегодным снижением объемов продаж [Savin, Novitskaya, 2023; Kohler, Stockhammer, 2022]. При улучшении экономической конъюнктуры такие компании способны демонстрировать быстрые темпы роста продаж (возобновляемый рост). В текущих условиях предприятия с возобновляемым ростом становятся одним из источников структурной трансформации экономики России наряду с молодыми быстрорастущими компаниями, как показано в работе В.В. Спицына, Л.Ю. Спицыной, М.А. Гасанова, С.Н. Поповой [Спицын, Спицына, Гасанов, Попова, 2024].

Молодые фирмы имеют ряд преимуществ и способны демонстрировать высокие темпы роста [Goswami, Medvedev, Olafsen, 2019; Nightingale, Coad, 2014; Глазев, Сухарев, 2024]. Однако рост большинства из них ограничен и только отдельные фирмы становятся крупными и крупнейшими в своих отраслях [Баранова, 2019]. Кроме того, их немного и для быстрого роста требуются значительные финансовые ресурсы, которые в России сейчас также ограничены. Данный способ трансформации является, несомненно, актуальным, но в текущих условиях он имеет незначительное влияние на структуру российской экономики.

Другой способ – это оздоровление и возобновляемый рост фирм, оказавшихся в длительной рецессии [Газгиреев, 2024; Фузик, 2023]. В работах

показано, что их доля велика (более 25 % в промышленности России) и потерять их или в краткие сроки заместить новыми практически невозможно [Спицын, Леонова, Спицына, Брагин, 2023]. Переход таких фирм к быстрому возобновляемому росту будет одним из драйверов развития экономики России и одним из направлений ее структурной трансформации.

## Цели и задачи исследования / Purposes and objectives of the study

В контексте проблемы исследования возобновляемого роста возникает несколько прикладных научных задач:

1) выявление факторов, позволяющих фирме перейти к возобновляемому росту после длительного периода падения продаж. Данная задача актуальна для менеджеров фирм и регулирующих органов с позиций создания условий перехода к росту, а также для инвесторов с позиций поиска перспективных компаний для вложения средств;

2) оценка финансовых результатов возобновляемого роста. Данная задача актуальна для тех же субъектов. Менеджеры фирм и регулирующие органы должны получить представление об ожидаемом финансовом состоянии и финансовых проблемах фирм после возобновляемого роста. Инвесторы должны оценить целесообразность финансирования таких компаний, исходя из ожидаемых финансовых результатов роста.

Первая задача исследована в ряде публикаций в мировой литературе. Первоначально ученые занимались выявлением факторов быстрого роста так называемых фирм-газелей. Этому направлению посвящено множество научных статей и монографий [Goswami, Medvedev, Olafsen, 2019; Nightingale, Coad, 2014; Coad, Srhoj, 2019]. Фирмы, демонстрирующие рост после длительной рецессии, долгое время были вне сферы научных интересов. Согласно теории жизненного цикла организации они не рассматривались как перспективные, и ученые ставили под сомнение тот факт, что такие фирмы могут вновь перейти к быстрому росту [Hanks, 1990; Adizes, 2004; Downs, 1967]. Однако постепенно был накоплен материал, подтверждающий возможность их роста, и выявлен перечень его факторов [Hegarty, Gallagher, Cunningham, Stephens, 2020; Süß, Höse, Götze, 2021]. Систематизация таких факторов по данным мировой литературы и эмпирический анализ отличительных признаков российских фирм с возобновляемым ростом был выполнен, в частности, в работе В.В. Спицына, Д.Б. Вуковича, М. Рыжковой, В.А. Леоновой [Spitsin, Vuković, Ryzhkova, Leonova, 2024]. Таким образом,

<sup>1</sup> GOGOV. ВВП России. Режим доступа: <https://gogov.ru/articles/vpr-rg> (дата обращения: 05.10.2024).

данное научное направление уже отражено в работах ряда ученых, хотя таких трудов еще недостаточно.

Вторая задача, напротив, является малоисследованной в мировой литературе. Анализируя фирмы-газели, ученые фокусируются на выявлении факторов роста и оценке его темпов, но не рассматривают финансовые результаты роста через систему важнейших финансовых индикаторов предприятия. В ряде работ отмечаются финансовые проблемы стартапов, однако такие фирмы не рассматриваются как успешные и растущие бизнесы. Некоторые результаты по этому направлению получены в работе В.В. Спицына, Д. Вуковича, А. Михальчука, Л.Ю. Спицыной и Д. Новосельцевой [Spitsin, Vuković, Mikhalchuk, Spitsina, Novoseltseva, 2022]. Финансовые результаты возобновляемого роста в настоящее время практически не исследованы в мировой литературе. Появляются только первые работы в этом направлении [Спицын, Спицына, Гасанов, Попова, 2024; Spitsin, Ryzhkova, Spitsina, Leonova, 2024], которые рассматривают влияние такого роста на отдельные финансовые показатели. В данной работе мы заполняем этот пробел в научных исследованиях и фокусируемся на комплексной оценке финансовых результатов возобновляемого роста.

Целью нашей работы является комплексная оценка финансовых результатов возобновляемого роста российских предприятий. Мы рассматриваем четыре группы финансовых результатов роста (размер фирмы, финансовая устойчивость, оборачиваемость и рентабельность) и проводим исследование на выборке российских промышленных предприятий по данным за 2016–2021 гг.

Мы реализуем два направления анализа:

1) сравнение финансовых результатов групп фирм с возобновляемым ростом с группой фирм, не показавших его;

2) оценку динамики финансовых результатов групп организаций с возобновляемым ростом (сравнение финансовых показателей на момент начала роста и по его результатам).

Дополнительно мы выявляем различия в финансовых результатах между группами фирм с разными типами возобновляемого роста.

### **Разработка гипотез исследования / Development of research hypotheses**

Мы формулируем гипотезы, исходя из указанных выше двух направлений анализа и результатов работы [Spitsin, Vuković, Mikhalchuk, Spitsina, Novoseltseva, 2022]. В ней на примере анализа российских

быстрорастущих фирм в высокотехнологичных отраслях было установлено:

- все группы быстрорастущих фирм стали больше по размеру, чем прочие организации, не показавшие быстрый рост. Наибольший прирост размера демонстрирует группа фирм с быстрым долгосрочным ростом;
- все группы быстрорастущих фирм существенно повысили свою рентабельность и стали более рентабельными, чем группа прочих компаний;
- группы фирм с умеренным и быстрым долгосрочным ростом улучшили свою финансовую устойчивость, и их доля заемного капитала не отличается от прочих фирм. Группа компаний с быстрым краткосрочным ростом сохраняет рискованную структуру капитала.

В нашем случае мы рассматриваем растущие фирмы после длительного падения продаж, которые, скорее, все будут отличаться от молодых фирм-газелей. Однако оценка финансовых результатов возобновляемого роста еще не проводилась, поэтому мы руководствуемся описанными выше результатами при определении гипотез.

Соответственно, мы формулируем следующие гипотезы.

Н.1. Фирмы с возобновляемым ростом при сравнении с фирмами, не показавшими его, характеризуются следующими финансовыми результатами.

Н.1.1. Большим размером (все группы организаций).

Н.1.2. Сопоставимой структурой капитала (группы фирм с долгосрочным ростом).

Н.1.3. Более высокой оборачиваемостью активов (все группы компаний).

Н.1.4. Более высокой рентабельностью (все группы фирм).

Н.2. Фирмы с возобновляемым ростом улучшили свои финансовые показатели за период роста.

Н.2.1. Увеличили свой размер (все группы компаний).

Н.2.2. Улучшили структуру капитала (группы фирм с долгосрочным ростом).

Н.2.3. Улучшили оборачиваемость активов (все группы организаций).

Н.2.4. Улучшили рентабельность (все группы фирм).

Все указанные выше гипотезы тестируются в разрезе четырех типов возобновляемого роста и соответствующих им групп фирм.

### **Методика исследования / Research methodology**

Эмпирический анализ проводится на выборке предприятий, которые в течение трех лет подряд показывали падение продаж в период с 2013 г.

Анализируемый период составляет четыре года пост-стагнационного развития начиная с 2016 г. Выборка была получена на основе данных СПАРК-Интерфакс<sup>2</sup> и составила 2 198 предприятий обрабатывающей промышленности России, соответствующих этому критерию. По каждому из них рассматривался 7-летний период, включающий в себя падение продаж в первые три года. Затем в течение четырех лет часть предприятий продемонстрировала возобновляемый рост выручки, а другие его не показали. Соответственно, эта выборка была разделена на следующие группы предприятий (критерии формирования данных групп фирм описаны в некоторых работах [Спицын, Спицына, Гасанов, Попова, 2024; Spitsin, Ryzhkova, Spitsina, Leonova, 2024]):

- группа 1: 101 предприятие с быстрым долгосрочным возобновляемым ростом (далее – БДР);
- группа 2: 207 предприятий с умеренным долгосрочным возобновляемым ростом (далее – УДР);
- группа 3: 241 предприятие с быстрым краткосрочным возобновляемым ростом (далее – БКР);
- группа 4: 295 предприятий с умеренным краткосрочным возобновляемым ростом (далее – УКР);
- группа 0: 1 354 предприятия, не показавших описанные выше типы возобновляемого роста (прочие предприятия).

В соответствии с изложенными выше гипотезами мы исследуем следующие переменные, отражающие финансовые результаты возобновляемого роста (табл. 1).

<sup>2</sup> СПАРК-Интерфакс. Официальный сайт. <http://www.spark-interfax.ru/> (дата обращения: 05.10.2024).

Представленные в табл. 1 показатели рассчитываются для каждого предприятия выборки в конце периода возобновляемого роста.

## Этапы анализа / Analysis stages

Рассмотрим этапы анализа.

1. Сравнение финансовых результатов групп фирм с возобновляемым ростом с группой фирм, не показавших его.

2. Для указанных выше групп предприятий с помощью дисперсионного анализа проводится сравнение значений показателей, представленных в табл. 1. Так как распределение не соответствует нормальному закону, оно выполняется посредством непараметрического критерия Манна-Уитни [Zekić-Sušac, Šarlija, Has, Bilandžić, 2016]. Результаты исследования визуализируются с помощью диаграммы размаха, где точка – среднее, линия – медиана, границы прямоугольника – 25- и 75-процентные квартили, усы – минимальное и максимальное наблюдаемые значения, или 1,5-интерквартильный размах.

3. Оценка динамики финансовых результатов групп фирм с возобновляемым ростом.

В разрезе групп фирм с возобновляемым ростом выполняется сравнение финансовых показателей на момент начала роста и по результатам роста. Так как распределение не соответствует нормальному закону, сравнение проводится с помощью непараметрического критерия Вилкоксона.

Дополнительный анализ различий в финансовых результатах между группами фирм с разными типами возобновляемого роста выполняется аналогично первому этапу анализа.

Таблица 1

### Система показателей для сравнения групп предприятий

Table 1. System of indicators for comparing the groups of the companies

Название показателя	Обозначение	Особенности расчета показателя
Размер предприятия по выручке	Размер / size (sales)	Натуральный логарифм выручки
Размер предприятия по активам	Размер / size (assets)	Натуральный логарифм активов
Доля СК	Доля СК / capital	Доля СК = Собственный капитал / Активы · 100 %
Оборачиваемость активов	Оборачиваемость / asset turnover	Оборачиваемость = Выручка / Активы · 100 %
Чистая рентабельность активов	Рентабельность / ROA	Рентабельность = Чистая прибыль / Активы · 100 %
Чистая рентабельность СК	Рентабельность / ROE	Рентабельность = Чистая прибыль / Собственный капитал · 100 %

Примечание: СК – собственный капитал; ROA – return on assets; ROE – return on equity

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

## Результаты / Results

### Сравнение финансовых результатов групп фирм с возобновляемым ростом с группой фирм, не показавших его / Comparison of the financial results of the groups of the firms with the restarting growth with the group of the firms that did not show it

Значения финансовых показателей по всем группам предприятий на начало и конец периода роста приведены на рис. 1 и рис. 2. Медианы показателей и значимость их различий с группой прочих предприятий по критерию Манна-Уитни представлены в табл. 2.

На начало периода большинство групп предприятий с возобновляемым ростом существенно уступали группе прочих предприятий по размеру, структуре капитала и оборачиваемости. Однако в рамках данной работы нас больше интересует сравнение показателей на конец исследуемого периода роста. Такое сравнение представлено на рис. 2 и в табл. 2.

Соответственно, на конец исследуемого периода все группы предприятий, демонстрирующие четыре типа возобновляемого роста, в сравнении с предприятиями без возобновляемого роста:

- больше по размеру;
- имеют более рискованную структуру капитала;
- показывают более высокую оборачиваемость активов;
- имеют более высокую рентабельность.

Гипотезы № 1.1, 1.3, 1.4 подтверждаются, гипотеза № 1.2 – нет.

### Оценка динамики финансовых результатов групп фирм с возобновляемым ростом / Dynamics assessment of the financial results of the groups of the firms with the restarting growth

Медианы показателей на начало и конец периода роста в разрезе групп предприятий с возобновляемым

ростом и значимость их различий по критерию Вилкоксона представлены в табл. 3.

Следовательно, все четыре группы предприятий с возобновляемым ростом увеличили размер, рентабельность и оборачиваемость, причем эти различия высоко значимые. Гипотезы № 2.1, 2.2, 2.4 подтверждены. Однако у всех этих групп фирм остается проблема со структурой капитала, которая не изменилась за период роста. Медина структур капитала у группы 1 находится ниже критического значения (ниже 40 %), у группы 2 – на уровне критического значения (40 %). Это означает, что около половины предприятий каждой из данных групп не выполняют нормативы финансовой устойчивости в конце исследуемого периода роста. Гипотеза № 2.2 не подтверждается.

### Дополнительный анализ: значимые различия в финансовых результатах между группами фирм с возобновляемым ростом / Additional analysis: significant differences in the financial results between the groups of the firms with the restarting growth

Расчеты выявили следующие значимые различия на конец исследуемого периода:

- размер (по выручке): группа 1 (БДР) превосходит группы 3 и 4 (краткосрочный рост);
- доля собственного капитала: группа 1 (БДР) уступает всем группам по этому показателю и имеет более рискованную структуру капитала;
- чистая рентабельность активов: группа 1 (БДР) превосходит все остальные группы;
- чистая рентабельность собственного капитала: группа 1 (БДР) существенно превосходит все остальные группы, группа 2 (УДР) слабо значимо превосходит группу 4 (УКР);
- оборачиваемость и размер (по активам): значимых различий между группами не выявлено.

Таблица 2

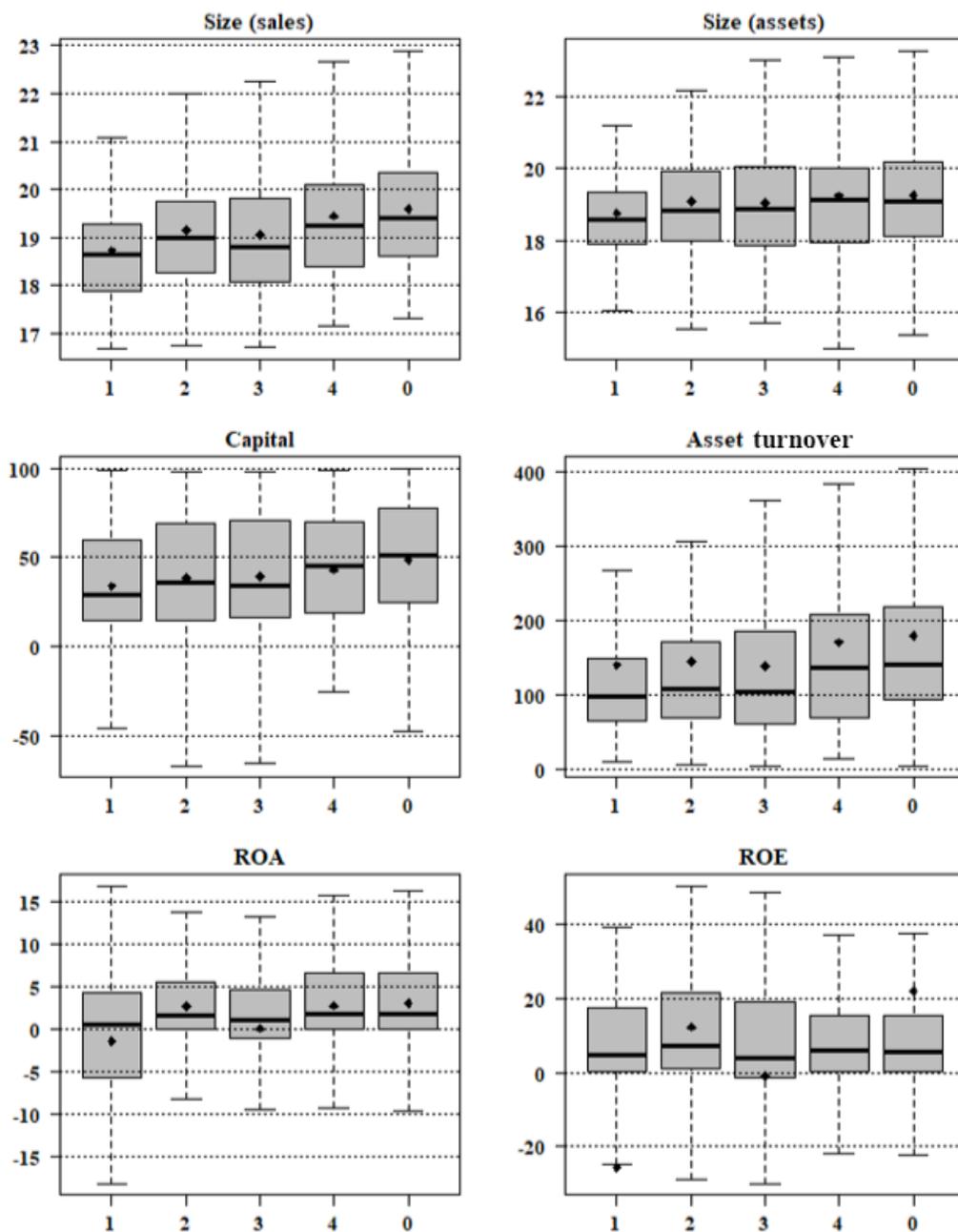
#### Медианы значений показателей и значимость различий в сравнении с группой предприятий без возобновляемого роста (на конец периода роста)

Table 2. Medians of indicator values and significance of differences in comparison with the group of the firms without the restarting growth (at the end of the growth period)

Показатель	Группа 1 БДР	Группа 2 УДР	Группа 3 БКР	Группа 4 УКР	Группа 0. Прочие
Размер предприятия по выручке	19,92***	19,59***	19,61***	19,62***	19,24
Размер предприятия по активам	19,23*	19,17*	19,12 †	19,28 †	18,98
Доля собственного капитала	36,18***	40,66***	43,08**	43,87*	53,07
Оборачиваемость активов	164,96**	157,15*	168,37*	157,8*	138,61
Чистая рентабельность активов	8,09***	6,01***	6,49***	5,16***	2,12
Чистая рентабельность собственного капитала	25,13***	16,41***	17,89***	13,36***	6,33

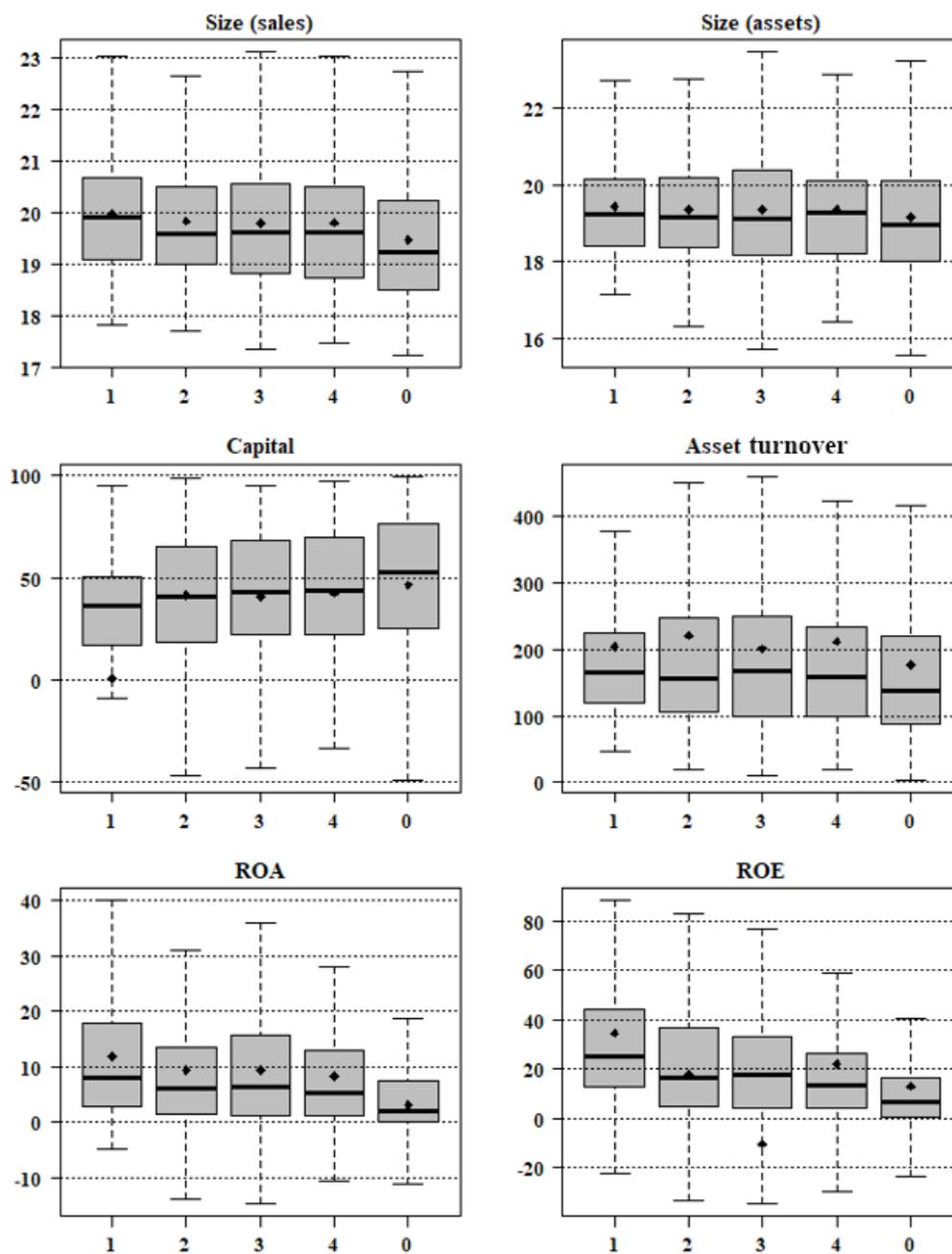
Примечание: \*\*\*p < 0,001; \*\*p < 0,01; \*p < 0,05; †p < 0,10.

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



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

**Рис. 1.** Диаграммы размаха финансовых показателей фирм на начало периода возобновляемого роста (в разрезе групп фирм)  
Fig. 1. Boxplots of the financial indicators of the firms at the beginning of the period of the restarting growth (by the groups of the firms)



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

**Рис. 2.** Диаграммы размаха финансовых показателей фирм на конец периода возобновляемого роста (в разрезе групп фирм)  
 Fig. 2. Boxplots of the financial indicators of the firms at the end of the period of the restarting growth (by the groups of the firms)

**Медианы значений показателей на начало и конец периода роста и значимость различий**

Table 3. Medians of the indicator values at the beginning and end of the growth period and significance of the differences

Показатель	Группа 1 БДР	Группа 2 УДР	Группа 3 БКР	Группа 4 УКР
Размер предприятия по выручке	18,63 / 19,92***	18,98 / 19,59***	18,81 / 19,61***	19,25 / 19,62***
Размер предприятия по активам	18,57 / 19,23***	18,82 / 19,17***	18,86 / 19,12***	19,14 / 19,28***
Доля собственного капитала	28,94 / 36,18	35,61 / 40,66	34,34 / 43,08	45,49 / 43,87
Оборачиваемость активов	98,08 / 164,96***	108,39 / 157,15***	104,87 / 168,37***	136,58 / 157,8***
Чистая рентабельность активов	0,62 / 8,09***	1,55 / 6,01***	1,03 / 6,49***	1,84 / 5,16***
Чистая рентабельность собственного капитала	4,86 / 25,13***	7,13 / 16,41***	3,78 / 17,89***	5,95 / 13,36***

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

**Дискуссия / Discussion**

Большинство ученых фокусируются на выявлении отличительных признаков быстрорастущих компаний [Goswami, Medvedev, Olafsen, 2019; Nightingale, Coad, 2014; Coad, Srhoj, 2019] или компаний, демонстрирующих возобновляемый рост после длительной стагнации или падения продаж [Hegarty, Gallagher, Cunningham, Stephens, 2020; Süß, Höse, Götze, 2021; Spitsin, Vuković, Ryzhkova, Leonova, Novoseltseva, 2024]. Проблема оценки результатов быстрого роста и особенно быстрого возобновляемого роста в настоящее время мало исследована в мировой литературе. В работе В.В. Спицына, Л.Ю. Спицыной, М.А. Гасанова, С.Н. Поповой выполнена оценка темпов прироста выручки и показано, что прирост выручки в период роста существенно превышал ее падение в период рецессии [Спицын, Спицына, Гасанов, Попова, 2024]. За полный временной период (период падения продаж и период роста) динамика выручки оказалась положительной с учетом инфляции. Это важный аспект развития предприятий с возобновляемым ростом, который позволяет рассматривать их как одно из направлений структурной трансформации экономики России. Однако неисследованной оставалась динамика других финансовых показателей фирм с возобновляемым ростом.

Мы сопоставляем полученные в настоящей работе результаты с работой В.В. Спицына, Д. Вуквича, А. Михальчука, Л.Ю. Спицыной и Д. Новосельцевой, оценивающей результаты роста фирм-газелей в российских высокотехнологичных отраслях за аналогичный временной период [Spitsin, Vuković, Mikhanchuk, Spitsina, Novoseltseva, 2022]. Выявленные нами преимущества всех групп предприятий с возо-

бновляемым ростом по размеру, оборачиваемости и рентабельности согласуются с указанной выше работой и особенностями роста фирм-газелей.

Напротив, по финансовой устойчивости возобновляемый рост и рост фирм-газелей различается. Высокотехнологичные фирмы-газели существенно улучшили структуру капитала, и на конец периода роста она была сопоставима со структурой капитала прочих высокотехнологичных компаний. Проблемы остались только у группы предприятий с быстрым краткосрочным ростом. В нашем случае проблемы со структурой капитала остаются у всех четырех групп фирм с возобновляемым ростом. Более того, медианы доли собственного капитала у первых двух групп с долгосрочным ростом (группа 1 БДР, группа 2 УДР) составляют 36,18 и 40,66 %, то есть ниже и на уровне критического значения. Это означает, что около половины предприятий каждой из этих групп не выполняют нормативы финансовой устойчивости в конце исследуемого периода роста. В отличие от высокотехнологичных газелей, здесь проблемы с капиталом более остро выражены у предприятий с долгосрочным ростом. Впрочем, все четыре группы фирм не улучшили структуру капитала за период роста и имеют более рискованную структуру по сравнению с группой компаний, не показавших возобновляемый рост. Следовательно, последний финансируется во многом за счет привлечения заемных средств.

В настоящей работе был подтвержден ряд преимуществ фирм с БДР (в частности, более высокая рентабельность). Однако в отличие от высокотехнологичных быстрорастущих фирм-газелей, данная группа фирм с возобновляемым ростом оказывается самой финансово рискованной. Таким образом,

в отношении фирм с возобновляемым ростом инвесторам придется принять повышенные финансовые риски, если они стремятся получить более высокую рентабельность.

Описанная проблема со структурой капитала была получена для периода 2016–2021 гг., однако она становится критической именно в настоящее время. В 2023–2024 гг. экономика России демонстрировала рост и многие предприятия улучшали свои показатели (возобновляемый рост) после сложного 2022 г. Этот процесс восстановления очень непростой и требует существенных финансовых затрат, связанных с поиском новых товарных ниш, выходом на новые рынки сбыта и т.д. Однако проблема заемного капитала в настоящее время сильно обостряется. Если в 2016–2021 гг. ставка рефинансирования ЦБ РФ не превышала 11 % и снижалась до 4,25 %, то в октябре 2024 г. она достигла 19 %, и ожидается ее дальнейшее увеличение<sup>3</sup>. Высокая ставка ЦБ РФ приводит к высоким банковским процентным ставкам по вкладам и кредитам, которые оказывают выраженное негативное воздействие по следующим причинам:

- повышают стоимость кредитов и долю отказов в кредитах (риск для предприятий с большой долей заемного капитала, а также падение спроса со стороны бизнеса);
- снижают объемы кредитования населения (снижение спроса со стороны населения);
- повышают привлекательность вкладов для людей и бизнеса (дополнительное снижение спроса и инвестиционной активности).

Эти факторы станут серьезным вызовом для фирм с возобновляемым ростом, которые не смогли улучшить структуру капитала.

Соответственно, сформулируем ряд практических рекомендаций:

- инвесторам следует искать и финансировать перспективные фирмы, способные перейти к росту с учетом структуры капитала и отдавать предпочтение финансово-устойчивым предприятиям;
- менеджерам фирм необходимо сфокусироваться на снижении доли заемного капитала путем капитализации заработанной прибыли, использования способов привлечения финансирования без заемных средств или кредитования под фиксированные процентные ставки;
- регулирующим органам требуется предложить перспективным, социально и экономически значимым фирмам приемлемые способы решения проблемы

заемных средств (кредитование под льготные ставки, развитие рынка акций и др.).

## Заключение / Conclusion

В настоящей работе была выполнена оценка финансовых результатов возобновляемого роста фирм после длительного периода падения продаж. Расчеты проведены в разрезе групп фирм по четырем типам возобновляемого роста. Показано, что за период роста все четыре группы значительно улучшили свои основные финансовые показатели:

- размер (по выручке и активам);
- оборачиваемость;
- рентабельность (ROA и ROE).

По этим индикаторам они существенно превзошли группу фирм, не показавших возобновляемый рост после рецессии.

Однако у всех четырех групп предприятий наблюдаются проблемы с финансовой устойчивостью. Основной показатель финансовой устойчивости (коэффициент автономии или доля собственного капитала в балансе) остался на низком уровне и не улучшился за период роста. При этом более рискованными оказываются группы фирм с долгосрочным возобновляемым ростом. Таким образом, получен вывод о том, что большинство компаний финансирует возобновляемый рост за счет заемных средств.

Мы также выявили ряд различий между группами фирм с разными типами возобновляемого роста и обнаружили, что существенное преимущество группы предприятий с быстрым долгосрочным ростом по рентабельности сопровождается недостатком в виде более рискованной структуры капитала, когда большинство этих фирм имеют коэффициент автономии ниже критического значения на конец периода роста.

Полученные в данной работе результаты необходимо учитывать в современных экономических условиях России, когда происходят существенные ужесточение денежно-кредитной политики и увеличение банковских процентных ставок по вкладам и кредитам. Кризисные события 2022 г. привели к снижению продаж многих российских фирм, которые перешли к возобновляемому росту в 2023–2024 гг. Однако увеличение процентных ставок станет сильным препятствием к продолжению возобновляемого роста и актуализирует проблему финансовой устойчивости растущих фирм. Более того, он может привести к новому циклу экономического спада и рецессии или стагнации в экономике России и предприятий. В работе предложен ряд рекомендаций инвесторам, менеджерам фирм и регулирующим органам исходя из текущей экономической ситуации в России.

<sup>3</sup>Ключевая ставка и ставка рефинансирования. Режим доступа: <https://base.garant.ru/10180094/> (дата обращения: 05.10.2024).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Аганбегян А.Г.* Россия: от стагнации к устойчивому социально-экономическому росту. Научные труды Вольного экономического общества России. 2022;5(237):310–362. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2022-237-5-310-362>
- Алтунин В.А.* Цифровая трансформация бизнеса как необходимое условие выживания предприятий в период глобальных кризисов на примере пандемии COVID-19. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024;3A(14):539–547.
- Баранова Е.И.* Закономерности и стадии эволюции российских быстрорастущих компаний. Вестник Евразийской науки. 2019;1(11).
- Газгиреев А.Ш.* Состояние антикризисного управления малых и средних предприятий в Российской Федерации в современных условиях. Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2024;2(40):110–119. <http://doi.org/10.25688/2312-6647.2024.40.2.09>
- Глазьев С.Ю., Сухарев О.С.* Экономический рост России и структурная модернизация: проектный подход. Российский экономический журнал. 2024;2:4–30. [https://doi.org/10.52210/0130-9757\\_2024\\_2\\_4](https://doi.org/10.52210/0130-9757_2024_2_4)
- Земцов С.П., Баранова В.А., Михайлов А.А.* Санкции, уход иностранных компаний и деловая активность в регионах России. Экономическая политика. 2023;2(18):44–79. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-2-44-79>
- Луценко С.* Инвестиционная стратегия компании с поправкой на денежно-кредитную политику государства. Общество и экономика. 2024;2:84–94. <https://doi.org/10.31857/S0207367624020067>
- Малкина М.Ю., Балакин Р.В.* Тенденции развития российской экономики в период новых антироссийских санкций. Russian Journal of Economics and Law. 2024;2(18):287–313. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.2.287-313>
- Спицын В.В., Леонова В.А., Спицына Л.Ю., Брагин А.Д.* Стагнация и возобновляемый рост предприятий: эмпирический анализ в разрезе отраслей экономики России. Вестник университета. 2023;7:178–187. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-7-178-187>
- Спицын В.В., Спицына Л.Ю., Гасанов М.А., Попова С.Н.* Экосистема структурно-технологического развития: возобновляемый рост фирм и предпринимательский фактор. Управление. 2024;3(12):91–101. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-3-91-101>
- Тиндова М.Г., Кублин И.М., Толстяков Р.Р.* Ключевая ставка: анализ динамики и оценка влияния на инвестиционный рост. Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2024;2(92):106–118. <https://doi.org/10.17277/voprosy.2024.02.pp.106-118>
- Фузик А.В.* Антикризисное управление промышленным производством в условиях санкций. Экономика и управление: проблемы, решения. 2023;9(139(2)):24–36. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.09.02.004>
- Adizes I.* Managing corporate lifecycles. Santa Barbara: Adizes Institute; 2004. 460 p.
- Coad A., Srhoj S.* Catching gazelles with a lasso: big data techniques for the prediction of high-growth firms. Small Business Economics. 2020;55:541–565. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00203-3>

## REFERENCES

- Adizes I.* Managing corporate lifecycles. Santa Barbara: Adizes Institute; 2004. 460 p.
- Aganbegyan A.G.* Russia: from stagnation to sustainable socio-economic growth. Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2022;5(237):310–362. (In Russian). <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2022-237-5-310-362>
- Altunin V.A.* Digital transformation of business as a necessary condition for the survival of enterprises during global crises on the example of the COVID-19 pandemic. Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2024;3A(14):539–547. (In Russian).
- Baranova E.I.* Patterns and evolution stages of the Russian high-growth firms. The Eurasian Scientific Journal. 2019;1(11). (In Russian).
- Coad A., Srhoj S.* Catching gazelles with a lasso: big data techniques for the prediction of high-growth firms. Small Business Economics. 2020;55:541–565. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00203-3>
- Downs A.* The life cycle of bureaus. In: Inside bureaucracy. Boston: Little, Brown; 1967. Pp. 5–24.
- Fuzik A.V.* Anti-crisis management of industrial production under sanctions. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. 2023;9(139(2)):24–36. (In Russian). <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.09.02.004>
- Gazgireev A.Sh.* The state of crisis management of small and medium-sized enterprises in the Russian Federation in modern conditions. MCU Journal of Economic Studies. 2024;2(40):110–119. (In Russian). <http://doi.org/10.25688/2312-6647.2024.40.2.09>
- Glazyev S.Yu., Sukharev O.S.* Economic growth of Russia and structural modernization: project approach. Russian Economic Journal. 2024;2:4–30. (In Russian). [https://doi.org/10.52210/0130-9757\\_2024\\_2\\_4](https://doi.org/10.52210/0130-9757_2024_2_4)
- Goswami A.G., Medvedev D., Olafsen E.* High-growth firm. Facts, fiction, and policy options for emerging economies. Washington: World Bank Publications; 2019. 193 p.
- Hanks S.H.* The organization life cycle: integrating content and process. Journal of Small Business Strategy. 1990;1(1).
- Hegarty C., Gallagher P., Cunningham I., Stephens S.* ReSTART. Developing entrepreneurial competencies for second chance entrepreneurs. In: Developing entrepreneurial competencies for start-ups and small business. Hershey: IGI Global; 2020. Pp. 253–270.
- Kohler K., Stockhammer E.* Growing differently? Financial cycles, austerity, and competitiveness in growth models since the global financial crisis. Review of International Political Economy. 2022;4(29):1314–1341. <http://dx.doi.org/10.1080/09692290.2021.1899035>
- Lutsenko S.* On investment strategy of the company adjusted to the state monetary policy. Society and Economics. 2024;2:84–94. <https://doi.org/10.31857/S0207367624020067>
- Malkina M.Yu., Balakin R.V.* Trends in the Russian economy development during the new anti-Russian sanctions. Russian Journal of Economics and Law. 2024;2(18):287–313. (In Russian). <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.2.287-313>
- Nightingale P., Coad A.* Muppets and gazelles: political and methodological biases in entrepreneurship research. Industrial

- Downs A.* The life cycle of bureaus. In: Inside bureaucracy. Boston: Little, Brown; 1967. Pp. 5–24.
- Goswami A.G., Medvedev D., Olafsen E.* High-growth firm. Facts, fiction, and policy options for emerging economies. Washington: World Bank Publications; 2019. 193 p.
- Hanks S.H.* The organization life cycle: integrating content and process. *Journal of Small Business Strategy*. 1990;1(1).
- Hegarty C., Gallagher P., Cunningham I., Stephens S.* ReSTART. Developing entrepreneurial competencies for second chance entrepreneurs. In: Developing entrepreneurial competencies for start-ups and small business. Hershey: IGI Global; 2020. Pp. 253–270.
- Kohler K., Stockhammer E.* Growing differently? Financial cycles, austerity, and competitiveness in growth models since the global financial crisis. *Review of International Political Economy*. 2022;4(29):1314–1341. <http://dx.doi.org/10.1080/09692290.2021.1899035>
- Nightingale P., Coad A.* Muppets and gazelles: political and methodological biases in entrepreneurship research. *Industrial and Corporate Change*. 2014;1(23):113–143. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt057>
- Savin I., Novitskaya M.* Data-driven definitions of gazelle companies that rule out chance: application for Russia and Spain. *Eurasian Business Review*. 2023;3(13):507–542. <http://dx.doi.org/10.1007/s40821-023-00239-2>
- Spitsin V., Ryzhkova M., Spitsina L., Leonova V.* Post-recession business growth: impact on ROE in the long and short term. *Retos*. 2024;28(14):293–310. (In Spanish). <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.07>
- Spitsin V., Vuković D., Mikhalchuk A., Spitsina L., Novoseltseva D.* High-tech gazelle firms at various stages of evolution: performance and distinctive features. *Journal of Economic Studies*. 2022;4(50):674–695. <https://doi.org/10.1108/jes-12-2021-0644>
- Spitsin V., Vuković D.B., Ryzhkova M., Leonova V.* Pathways to prosperity: navigating post-stagnation growth and revitalizing business. *Economies*. 2024;3(12). <https://doi.org/10.3390/economies12030055>
- Süß A., Höse K., Götze U.* Sustainability-oriented business model evaluation – a literature review. *Sustainability*. 2021;19(13). <https://doi.org/10.3390/su131910908>
- Zekić-Sušac M., Šarlija N., Has A., Bilandžić A.* Predicting company growth using logistic regression and neural networks. *Croatian Operational Research Review*. 2016;2(7):229–248. <http://dx.doi.org/10.17535/crorr.2016.0016>
- and Corporate Change*. 2014;1(23):113–143. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt057>
- Savin I., Novitskaya M.* Data-driven definitions of gazelle companies that rule out chance: application for Russia and Spain. *Eurasian Business Review*. 2023;3(13):507–542. <http://dx.doi.org/10.1007/s40821-023-00239-2>
- Spitsin V.V., Leonova V.A., Spitsina L. Yu., Bragin A.D.* Stagnation and renewable growth of enterprises: an empirical analysis by sectors of the Russian economy. *Vestnik universiteta*. 2023;7:178–187. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-7-178-187>
- Spitsin V., Ryzhkova M., Spitsina L., Leonova V.* Post-recession business growth: impact on ROE in the long and short term. *Retos*. 2024;28(14):293–310. (In Spanish). <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.07>
- Spitsin V.V., Spitsina L. Yu., Hasanov M.A., Popova S.N.* Ecosystem of structural and technological development: restarting growth of firms and the entrepreneurial factor. *Management*. 2024;3(12):91–101. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-3-91-101>
- Spitsin V., Vuković D., Mikhalchuk A., Spitsina L., Novoseltseva D.* High-tech gazelle firms at various stages of evolution: performance and distinctive features. *Journal of Economic Studies*. 2022;4(50):674–695. <https://doi.org/10.1108/jes-12-2021-0644>
- Spitsin V., Vuković D.B., Ryzhkova M., Leonova V.* Pathways to prosperity: navigating post-stagnation growth and revitalizing business. *Economies*. 2024;3(12). <https://doi.org/10.3390/economies12030055>
- Süß A., Höse K., Götze U.* Sustainability-oriented business model evaluation – a literature review. *Sustainability*. 2021;19(13). <https://doi.org/10.3390/su131910908>
- Tindova M.G., Kublin I.M., Tolstyakov R.R.* Key rate: analysis of dynamics and assessment of the impact on investment growth. *Problems of Contemporary Science and Practice*. Vernadsky University. 2024;2(92):106–118. (In Russian). <https://doi.org/10.17277/voprosy.2024.02.pp.106-118>
- Zekić-Sušac M., Šarlija N., Has A., Bilandžić A.* Predicting company growth using logistic regression and neural networks. *Croatian Operational Research Review*. 2016;2(7):229–248. <http://dx.doi.org/10.17535/crorr.2016.0016>
- Zemtsov S.P., Barinova V.A., Mikhailov A.A.* Sanctions, exit of foreign companies and business activity in the Russian regions. *Economic Policy*. 2023;2(18):44–79. (In Russian). <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-2-44-79>

# Влияние организационной культуры на формирование поведения персонала учреждений высшего образования (на примере университета Гондэра, Эфиопия)

**Абера Таделе Банти**

Аспирант

ORCID: 0000-0002-2965-8397, e-mail: [tadelebanti22@gmail.com](mailto:tadelebanti22@gmail.com)

**Мингалева Жанна Аркадьевна**

Д-р экон. наук, проф. каф. экономики и управления промышленным производством, директор Центра исследований устойчивого развития и инновационных процессов

ORCID: 0000-0001-7674-7846, e-mail: [Mingal1@pstu.ru](mailto:Mingal1@pstu.ru)

Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
614990, Комсомольский пр-кт, 29, г. Пермь, Россия

## Аннотация

Исследование посвящено оценке влияния организационной культуры на поведение и результаты деятельности в учреждениях высшего образования. Анализ проведен на примере университета Гондэра, старейшего и одного из наиболее престижных университетов Эфиопии. С целью изучения текущего состояния основных элементов организационной культуры, включая лидерство, коммуникацию, сотрудничество, инновации и признание, использованы описательный метод и метод анкетирования. Также дана оценка влияния организационной культуры университета на поведение академического и административного персонала, на вовлеченность студентов в академическую и научную деятельность, на общую эффективность деятельности университета. Данные были собраны с использованием структурированных анкет, распределенных среди репрезентативной выборки сотрудников, и проанализированы с помощью программного обеспечения Statistical Package for the Social Sciences (англ. статистический пакет для социальных наук). В исследовании выделена важность роли прозрачности коммуникации, наличия коллективных практик, применения инновационных подходов и эффективных систем признания вклада сотрудников и студентов в создании поддерживающей и продуктивной организационной среды университета. На основе полученных результатов разработаны практические рекомендации по улучшению организационной культуры в учреждениях высшего образования Эфиопии, что способствует достижению их долгосрочных стратегических целей и национальных образовательных задач.

**Ключевые слова:** организационная культура, высшее образование, лидерство, коммуникации, инновации, сотрудничество, признание, результаты деятельности, поведение персонала, вовлеченность студентов

**Для цитирования:** Абера Т.Б., Мингалева Ж.А. Влияние организационной культуры на формирование поведения персонала учреждений высшего образования (на примере университета Гондэра, Эфиопия)//Управление. 2024. Т. 12. № 4. С. 60–69. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-60-69



# Impact of organisational culture on the formation of behaviour of personnel in higher education institutions (case study of the University of Gondar, Ethiopia)

**Tadele Banti Abera**

Postgraduate Student

ORCID: 0000-0002-2965-8397, e-mail: tadelebanti22@gmail.com

**Zhanna A. Mingaleva**

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Economy and Industrial Management Department, Director of the Centre for Research on Sustainable Development and Innovation Processes

ORCID: 0000-0001-7674-7846, e-mail: Mingal1@pstu.ru

Perm National Research Polytechnic University, 29, Komsomolsky prospekt, Perm 614990, Russia

---

## Abstract

---

The study is devoted to assessing the impact of organisational culture on behaviour and performance results in higher education institutions. The analysis is conducted on the example of the University of Gondar, the oldest and one of the most prestigious universities in Ethiopia. In order to study the current state of the main elements of the organisational culture, including leadership, communication, collaboration, innovation and recognition, a descriptive and questionnaire methods are used. Also, an assessment is given of the impact of the organisational culture of the university on the behaviour of academic and administrative staff, on the involvement of students in academic and scientific activities, on the overall performance of the university. The data have been collected using structured questionnaires distributed among a representative sample of employees and analysed with the help of the Statistical Package for the Social Sciences software. The study highlights the importance of the role of transparent communication, presence of collective practices, use of innovative approaches and effective systems for recognising the contribution of employees and students in creating a supportive and productive organisational environment for the university. Based on the results, practical recommendations have been developed to improve the organizational culture in the higher education institutions in Ethiopia, which contributes to the achievement of their long-term strategic goals and national educational objectives.

---

**Keywords:** organisational culture, higher education, leadership, communications, innovations, collaboration, recognition, performance results, staff behaviour, student engagement

---

**For citation:** Abera T.B., Mingaleva Z.A. (2024). Impact of organisational culture on the formation of behaviour of personnel in higher education institutions (case study of the University of Gondar, Ethiopia). *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (4), pp. 60–69. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-60-69

---



## Введение / Introduction

Организационная культура определяется как совокупность ценностей, убеждений, норм и практик, которые характеризуют учреждение и влияют на поведение его членов. Она служит основополагающим элементом, формирующим то, как люди внутри организации взаимодействуют, принимают решения и выполняют свои роли. В вузах организационная культура влияет на различные аспекты, включая качество преподавания, результаты научных исследований сотрудников и студентов, вовлеченность студентов в академическую и научную деятельность и эффективность административной работы [Asif, 2020]. Важность организационной культуры заключается в ее способности создавать чувство идентичности и принадлежности среди членов организации, что может способствовать повышению мотивации и преданности делу. Позитивная организационная культура благоприятствует созданию среды сотрудничества, поощряет инновации и поддерживает согласование индивидуальных и институциональных целей [Мингалева, Широнова, 2013]. Напротив, негативная культура может привести к отчуждению, низкому моральному духу и снижению производительности [Гарабажий, Барбакова, Устинова, 2015], а значит, и к потере потенциала развития [Mekonnen, Mesfin, 2022].

Изучение организационной культуры университета Гондэра, старейшего и наиболее престижного университета Эфиопии, предоставляет ценные сведения о том, как культурные факторы влияют на поведение и результаты деятельности академического и административного персонала. Учитывая его историческое значение, разнообразие академических программ и большое количество студентов, отметим, что университет может послужить хорошим образцом создания комплексной среды для изучения взаимодействия между организационной культурой и институциональными результатами.

Высшее образование в Эфиопии претерпело значительное расширение и трансформацию за последние два десятилетия, чему способствовала правительственная политика, направленная на повышение доступности и улучшение качества образования. Количество университетов быстро увеличилось, и были предприняты усилия по развитию образовательной инфраструктуры и академических стандартов. Однако сектор продолжает сталкиваться с такими проблемами, как ограниченность ресурсов, различный уровень институциональной способности и необходимость сбалансировать качество и доступность [Assefa, 2021; O'Neill, Feldman, Vandenberg, DeJoy, Wilson,

2011]. Эти вызовы требуют наличия сильной организационной культуры в вузах для обеспечения эффективного управления, качественного преподавания и прогрессивных научных исследований, а также достижения высоких академических успехов студентами. Понимание того, как организационная культура формирует поведение и результаты, может дать представление о решении этих проблем и создании более устойчивой образовательной среды.

Университет Гондэра, основанный в 1954 г., является в настоящее время одним из старейших и самых престижных университетов Эфиопии. Будучи ведущим учреждением, он сыграл значительную роль в развитии высшего образования в Эфиопии и служит образцом для других университетов страны [Teferra, 2020]. В этой связи цели исследования заключаются в выявлении роли организационной культуры, в формировании поведения сотрудников и студентов университета Гондэра, в определении сильных сторон и возможностей для улучшения организационной среды университета, а также в разработке практических рекомендаций по улучшению организационной культуры в вузах Эфиопии в целом.

## Теоретические и методические основы исследования / Theoretical and methodological foundations of the research

Организационная культура существенно влияет на поведение и результаты деятельности людей в вузах, формируя их приверженность, продуктивность и общую эффективность. Она включает совокупность ценностей, убеждений, норм и практик, характеризующих конкретную организацию и влияющих на поведение ее членов; формирует социальную и психологическую среду внутри организации, определяя, как люди взаимодействуют, принимают решения и выполняют свои роли [Мингалева, Широнова, 2012]. В учреждениях высшего образования организационная культура имеет ключевое значение в определении качества преподавания, результатов исследований, вовлеченности студентов и эффективности управления [Tierney, 1988; Sporn, 1996; Глушенко, Глушенко, 2018]. Основными поведенческими элементами организационной культуры выступают ценности и убеждения, нормы, символы, ритуалы и церемонии, рассказы и легенды.

Ценности и убеждения — это ключевые принципы и идеалы, которые направляют поведение и процессы принятия решений в учреждении [Mingaleva, Deputatova, Starkov, 2016]. Они обеспечивают направление и цель, часто отражаемые в миссии и стратегических целях учреждения. Эти фундаментальные элементы создают

основу для того, что считается важным и значимым в организации [Denison, 2020].

Нормы – это неписанные правила и ожидания, регулирующие поведение людей в организации. Они диктуют, как члены должны действовать в различных ситуациях, помогая поддерживать порядок и предсказуемость. Нормы обеспечивают понимание членами организации негласных правил приемлемого поведения и взаимодействий, включая нормы этикета [Schneider, Ehrhart, Masey, 2013; Чикер, Почебут, 2021].

Символы включают логотипы, лозунги и другие визуальные элементы, которые передают идентичность и ценности организации. Они служат материальными выражениями культуры, укрепляя чувство принадлежности среди членов. Символы могут существенно влиять на то, как члены воспринимают свою принадлежность к учреждению и его этносу [Hatch, 1993].

Ритуалы и церемонии – это формальные и неформальные практики, отмечающие важные события и достижения в организации. Они помогают укреплять ценности и нормы учреждения, способствуя формированию чувства общности и ответственности. Такие практики часто служат для объединения членов через совместные переживания и традиции [Deal, Kennedy, 2000].

Рассказы и легенды, распространяемые внутри организации, передают ее историю, ценности и нормы. Эти истории часто подчеркивают образцовое поведение, служа моделями для подражания новым членам. Они играют важную роль в сохранении культурной идентичности организации и передаче ее ценностей последующим поколениям [Gabriel, 2000].

Организационная культура имеет ключевое значение в формировании поведения и эффективности деятельности людей (сотрудников и студентов) в учреждениях высшего образования. Согласование культурных практик со стратегическими целями и продвижение ценностей, поддерживающих сотрудничество, инновации и совершенство, могут повысить общую эффективность деятельности университетов (включая их места в глобальных, национальных и региональных рейтингах) и способствовать достижению более широких образовательных целей любой страны [Wondimu, 2021; Чжан, 2023]. Организационная культура не только мотивирует сотрудников и вовлекает студентов, но и стимулирует общую эффективность деятельности университета.

В целом влияние организационной культуры на поведение сотрудников и студентов, а также на ключевые показатели деятельности в учреждениях высшего образования является глубоким и многогранным. Для университетов Эфиопии создание такой культуры выступает важным условием для достижения

академического превосходства, операционной эффективности и долгосрочной устойчивости.

## Методология исследования / Research methodology

В исследовании был использован описательный метод анализа, построенный на основе анкетирования сотрудников и студентов университета Гондэра в 2024 г. Данный метод позволяет получить точное и систематическое описание популяции, ситуации или явления. В этом случае исследование было сосредоточено на описании текущего состояния организационной культуры в университете Гондэра и на изучении взаимосвязей между организационной культурой, поведением сотрудников, вовлеченностью студентов и эффективностью деятельности университета.

Сбор и оценка данных проведены с помощью количественного подхода к исследованию, который подразумевает сбор и анализ числовых данных для понимания закономерностей, взаимосвязей и тенденций. Выборка включала преподавателей двух колледжей университета Гондэра: Колледжа естественных и вычислительных наук (121 преподаватель) и Колледжа бизнеса и экономики (140 преподавателей). Для определения ее размера была использована формула Ямане. Окончательная выборка составила 158 преподавателей из двух колледжей, что гарантировало репрезентативное подмножество популяции.

Для сбора данных были использованы структурированные анкеты, состоящие из пунктов шкалы Ликерта, разработанных для измерения различных аспектов организационной культуры, поведения сотрудников, мотивации, вовлеченности студентов в академическую и научную деятельность и эффективности учреждения. Использование структурированных анкет позволяет стандартизировать сбор данных, что способствует высокому качеству сравнительного и статистического анализа.

Собранные с помощью анкет данные были рассмотрены с применением программного обеспечения для статистической обработки данных Statistical Package for the Social Sciences (англ. статистический пакет для социальных наук), которое широко используется для статистического анализа в социальных науках.

Сравнительный анализ основан на средних значениях и стандартных отклонениях, полученных из данных опросов. Цель заключается в выявлении сильных сторон и возможностей для улучшения в рамках деятельности и среды университета. Были рассмотрены такие ключевые показатели, как эффективность коммуникаций, согласованность руководства, сотрудничество, профессиональное развитие

и административная поддержка студентов. Данный анализ предоставляет ценные сведения о текущем состоянии организационной культуры университета и служит базой для разработки стратегических инициатив, направленных на повышение его общей эффективности и культуры.

На основе собранных данных были проанализированы средние значения по каждому пункту для определения уровня согласия среди респондентов. Интерпретация средних значений осуществлялась согласно следующим диапазонам: менее 2,61 – низкий уровень, от 2,62 до 3,41 – умеренный уровень, от 3,42 до 4,21 – высокий уровень и от 4,22 до 5,00 – очень высокий уровень. Далее представлены детализированный анализ и обсуждение результатов, подкрепленные данными последних исследований.

### Результаты и интерпретации / Results and interpretations

Первый блок вопросов анкеты включал перечень основных элементов организационной культуры университета, характеристика которых позволяет оценить текущее состояние организационной культуры вуза в целом.

В табл. 1 приведены результаты описательного анализа состояния организационной культуры в университете Гондэра, полученные в процессе анкетирования.

На основе табл. 1 можно сделать следующие качественные выводы.

Во-первых, руководство университета Гондэра демонстрирует умеренный уровень эффективности в постановке и понимании миссии и целей развития учреждения, что подтверждается средним баллом 2,6357. Это указывает на то, что, хотя некоторая

ясность в трансляции целей университета присутствует, остается значительный резерв для улучшения, чтобы все члены вуза полностью поняли и приняли эти общие цели. Напротив, восприятие того, что руководители демонстрируют поведение, соответствующее ценностям университета (второй элемент в табл. 1), заметно ниже, со средним баллом 2,5719. Этот низкий показатель подчеркивает необходимость того, чтобы лидеры лучше воплощали и демонстрировали ценности учреждения в своих повседневных действиях и решениях, что важно для формирования культуры, ориентированной на ценности.

Во-вторых, в области осуществления коммуникаций (третий и четвертый элементы в табл. 1), университет Гондэра сталкивается с проблемами открытости и прозрачности (средний балл за открытость и прозрачность передачи информации составляет 2,5864, что является низким). Кроме того, сотрудники и студенты считают: они недостаточно информированы о важных решениях и изменениях, что отражается в среднем балле 2,5538. Это указывает на критическую область, в которой университету необходимо улучшить свои стратегии коммуникации, чтобы обеспечить своевременное и всестороннее распространение информации об институциональных решениях.

В-третьих, сотрудничество внутри университета также выступает областью, требующей внимания (5-й и 6-й элементы в табл. 1). Восприятие уровня сотрудничества и командной работы среди сотрудников и студентов является низким (со средним баллом 2,5991). Это свидетельствует о том, что университету необходимо прилагать более целенаправленные усилия для создания совместной среды. Более того, восприятие того, что совместные усилия поощряются и поддерживаются университетом, также

Таблица 1

#### Описательный анализ организационной культуры

Table 1. Descriptive analysis of the organisational culture

Элементы организационной культуры	Средний балл	Статистическое отклонение
Определение миссии и целей развития университета	2,6357	0,9451
Поведение лидеров, определяющих и выражающих ценности университета	2,5719	0,8475
Открытость и прозрачность в общении	2,5864	1,0154
Информированность о решениях и изменениях	2,5538	1,0578
Сотрудничество и командная работа среди работников и студентов	2,5991	0,9654
Поощрение и поддержка сотрудничества	2,5647	0,8574
Поощрение инновационных идей и подходов	2,6224	0,7546
Признание и поощрение инноваций	2,6186	0,7954
Признание и вознаграждение за достижения	2,6319	1,0251
Ощущение ценности личного вклада в результаты работы университета	2,6247	1,0194

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

низкое, со средним баллом 2,5647. Для решения этой проблемы вуз должен предоставить больше ресурсов и возможностей, способствующих командной работе и совместным инициативам.

Четвертая группа показателей (7-й и 8-й элементы в табл. 1) – поощрение инновационных идей и подходов – в университете Гондэра находится на среднем уровне (средний балл 2,6224). Признание и поощрение инноваций внутри учреждения также имеет средний балл 2,6186. Все это свидетельствует о том, что, хотя университет до некоторой степени ценит инновации, тем не менее, существуют значительный резерв и возможности для активизации и расширения деятельности по поощрению и вознаграждению инновационных вкладов сотрудников и студентов, а также для развития инновационной культуры в университете. Это тем более важно, что образовательный и научный потенциал вузов во всех странах выступает основой инновационного развития экономики и общества [Мингалева, Максименко, 2008].

Наконец, такие элементы, как признание и вознаграждение за достижения и вклады воспринимаются в университете умеренно, со средним баллом 2,6319. Также умеренная оценка получена и по показателям уровня признания достижений (средний балл 2,6247). Это указывает на то, что, хотя некоторые сотрудники и студенты чувствуют себя достаточно высоко оцененными, университет должен предпринимать более последовательные усилия, для того чтобы большее число людей чувствовали себя ценными и уважаемыми за свою работу.

Второй блок вопросов анкеты включал оценку инструментов управления организационной культурой университета (инструментов воздействия на базовые элементы организационной культуры). В табл. 2 представлены средний балл и статистическое отклонение в оценках респондентами

12 инструментов управления организационной культурой в университете Гондэра.

Краткий анализ результатов оценки показателей организационной культуры, приведенных в табл. 2, позволяет сделать следующие выводы.

Мотивация сотрудников университета Гондэра к качественному выполнению своих обязанностей оценивается как умеренная (средний балл 2,6275). Это указывает на то, что, хотя среди сотрудников и существует определенный уровень мотивации, тем не менее, потенциал для ее улучшения достаточно значительный. Прежде всего это проявляется через возможности для профессионального роста и развития, которые в настоящий момент воспринимаются как умеренные (средний балл 2,6187).

Демонстрация профессионального и этического поведения со стороны сотрудников также оценивается как умеренная (средний балл 2,6274). Однако при этом влияние организационной культуры на поведение сотрудников воспринимается как низкое, со средним баллом 2,5781. В целом оценки свидетельствуют о соблюдении профессиональных стандартов, но также подчеркивают необходимость дальнейшего укрепления этих видов поведения для обеспечения последовательности поведения сотрудников во всем университете.

Оценка уровня вовлеченности студентов в научную деятельность и формирование академических результатов показывают, что в университете в целом существует институциональная среда, поддерживающая вовлеченность студентов в академическую и научную деятельность, что подтверждается средним баллом 2,6325. Однако именно участие обучающихся в академической и внеучебной деятельности воспринимается как низкое (средний балл 2,5762), что предполагает усиление внимания именно к этому направлению.

Таблица 2

## Средняя оценка инструментов управления организационной культурой

Table 2. Average rating of the organisational culture management tools

Инструмент управления организационной культурой	Средний балл	Статистическое отклонение
Мотивация персонала	2,6275	0,9856
Возможности профессионального роста и развития	2,6187	1,0242
Профессиональное и этическое поведение	2,6274	1,0145
Влияние организационной культуры на поведение сотрудников	2,5781	0,8471
Благоприятная среда для вовлечения студентов	2,6325	1,3145
Вовлеченность студентов в учебную и внеучебную деятельность	2,5762	1,0045
Вклад культуры в академические стандарты	2,5916	1,4158
Поддержка академических целей	2,6381	1,2487
Поддержка высококачественного преподавания и исследований	2,6254	0,9751

Инструмент управления организационной культурой	Средний балл	Статистическое отклонение
Эффективность в достижении стратегических целей	2,6186	0,7845
Общий уровень удовлетворенности	2,5794	0,7485
Готовность рекомендовать университет	2,5761	0,9145

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

Общий вклад организационной культуры в обеспечение академических стандартов и результатов деятельности университета является низким (средний балл 2,5916). Более высоко оценивается поддержка, оказываемая вузом студентам в достижении их академических целей, – ее средний балл 2,6381. Однако ее также недостаточно для получения более высоких результатов деятельности в целом.

Эффективность работы университета оценивается с помощью показателей 9–12 в табл. 2. Согласно полученным оценкам поддержка высокого качества преподавания и исследований культуры университета является умеренной (средний балл 2,6254). Это указывает на то, что, хотя существует основная структура поддержки, есть потенциал для того, чтобы улучшить поддержку высококачественного преподавания и проведения научных исследований. Эффективность достижения университетом в целом своих стратегических целей является умеренной (средний балл 2,6186). Это свидетельствует о том, что, хотя некоторые стратегические цели достигаются, существует потенциал для большего согласования и эффективности в их достижении.

Удовлетворенность опытом в университете Гондэра низкая (средний балл 2,5794). Это указывает на еще одну критическую область для повышения общей удовлетворенности среди сотрудников и студентов. Кроме того, готовность рекомендовать университет Гондэра потенциальным студентам и сотрудникам также низка (средний балл 2,5761), что отражает необходимость для вуза улучшения общей среды его деятельности, укрепления своей репутации и повышения привлекательности для потенциальных студентов и сотрудников.

### Обсуждение полученных результатов / Discussion of the obtained results

Исследование состояния организационной культуры в университете Гондэра согласуется с последними отечественными и международными исследованиями состояния организационной культуры в вузах разных стран. Умеренная эффективность в лидерстве и согласованности с ценностями учреждения коррелирует

с более широкими проблемами организации образовательного, научно-исследовательского и воспитательного процессов, выявленных в других университетах. Эффективное лидерство и согласованность с ценностями имеют решающее значение для создания сплоченной организационной культуры, которая поддерживает высокую производительность и удовлетворенность сотрудников. Исследование Б.М. Басса подчеркивает, что трансформационные и транзакционные стили лидерства напрямую влияют на качество культуры и, следовательно, на организационную эффективность в высшем образовании [Bass, 1999].

Низкие оценки прозрачности коммуникации и распространения важной информации со средними значениями 2,5864 и 2,5538 соответственно подчеркивают необходимость улучшения коммуникационных стратегий. Прозрачная коммуникация является основой для построения доверия и вовлеченности внутри учреждения. Это подтверждается результатами, которые подчеркивают положительное влияние открытой и прозрачной коммуникации на вовлеченность сотрудников и организационную эффективность [Gupta, Sharma, 2023].

Проблемы в сотрудничестве, на которые указывают низкие оценки 2,5991 и 2,5647, свидетельствуют о необходимости создания университетом большего количества возможностей для командной работы и коллективных усилий. Эффективное сотрудничество требует поддерживающей среды, о чем говорится в исследованиях, посвященных роли психологической безопасности и коллективизма в стимулировании инноваций внутри организаций [Zhang, Zeng, Liang, Xue, Cao, 2023].

Уровень мотивации сотрудников в университете Гондэра оценивается респондентами как умеренный (2,6275). Основными направлениями улучшения ситуации в этой области является расширение возможностей для профессионального роста, акцентирование внимания на котором может привести к повышению удовлетворенности сотрудников работой и их вовлеченности в образовательный и научный процессы [Wondimu, 2021].

Важным элементом организационной культуры, имеющим особое значение в образовательных

учреждениях, нацеленных не только на обучение, но и на культурное, этическое, патриотическое воспитание молодых людей, является демонстрация сотрудниками университета профессионального и этического поведения. Согласно полученным результатам оно оценивается в 2,6274, что указывает на разумное соблюдение профессиональных стандартов среди сотрудников. Влияние организационной культуры на поведение, получившее более низкую оценку, – 2,5781 балла, отражает необходимость укрепления культурных основ для позитивного воздействия на поведение работников.

Особое место среди элементов организационной культуры занимают показатели вовлеченности студентов в научные исследования и в достижение высоких академических результатов. Различные исследования показывают, что вовлеченность студентов является критически важным элементом для академического успеха и общей удовлетворенностью системой высшего образования, а учреждения, которые активно поддерживают ее, добиваются лучших академических результатов [Zhang, Zeng, Liang, Xue, Cao, 2023; Montero-Marín, Taylor, Crane, Greenberg, Ford, Williams, 2021]. Однако проведенный в университете Гондэра опрос показал, что создание поддерживающей среды для вовлеченности студентов можно оценить только как умеренное (2,6325), а уровень активности участия студентов в учебной и внеклассной деятельности характеризуется только как низкий (2,5762).

Низкий вклад организационной культуры в высокие академические стандарты (2,5916) и умеренная поддержка академических целей (2,6381) предполагают, что в университете необходимо применять более комплексные стратегии для обеспечения академического превосходства. Исследования подчеркивают значительное влияние поддерживающей организационной культуры на академические достижения и важность предоставления адекватных ресурсов и поддержки студентам.

Институциональная эффективность организационной культуры в университете Гондэра определяется через показатели поддержки качественного преподавания и исследований и эффективности в достижении стратегических целей. Оба этих показателя оцениваются респондентами как умеренные со средними значениями 2,6254 и 2,6186 соответственно. Это отражает не только достаточно сильные элементы организационной культуры, но также потенциал роста.

В свою очередь низкие уровни удовлетворенности (2,5794) и готовность рекомендовать университет (2,5761) указывают на области управления, критические для улучшения удовлетворенности и повышения репутации вуза. Современные исследования,

проведенные в данной сфере, показывают, что организационная эффективность тесно связана с удовлетворенностью сотрудников и студентов, и улучшение этих областей может привести к лучшим результатам, повлиять на общий успех университета [Montero-Marín, Taylor, Crane, Greenberg, Ford, Williams, 2021].

## Заклучение / Conclusion

В результате исследования установлено, что в целом организационная культура университета Гондэра, поведение и мотивация его сотрудников, вовлеченность студентов, академические результаты и институциональная эффективность можно оценить как умеренные в нескольких областях. Однако университет сталкивается с серьезными вызовами, особенно в сферах коммуникации, сотрудничества и общей удовлетворенности. Эти выводы согласуются с более широкими исследованиями в данной области, которые подчеркивают важность лидерства, коммуникации, сотрудничества и поддерживающей культуры в повышении организационной эффективности.

В процессе исследования подтверждено, что сильная организационная культура может существенно влиять на поведение и результативность работников. Позитивная и стратегически выверенная организационная культура является ключевым фактором для повышения институциональной эффективности по различным направлениям, включая лидерскую коммуникацию, мотивацию сотрудников, вовлеченность студентов и общее удовлетворение.

Однако исследование, проведенное в университете Гондэра, показало, что большинство элементов организационной культуры оценивались респондентами как умеренные. При этом умеренная эффективность лидерской коммуникации и согласованности с ценностями учреждения предполагает, что, хотя существуют фундаментальное понимание и распространение целей университета, есть значительные возможности для улучшения их восприятия сотрудниками и студентами. Этого можно достичь за счет более прозрачных и последовательных стратегий коммуникации и опираясь на то, что лидеры будут явно придерживаться ценностей вуза в своих действиях.

Прозрачность коммуникации и эффективность распространения информации также являются ключевыми областями, требующими улучшения и разработки специальных мер управления, включая разработку более эффективных каналов коммуникации и механизмов обратной связи, которые бы обеспечили более высокий уровень доверия и повысили уровень осведомленности об институциональных изменениях и решениях.

Объективным ограничением исследования является невозможность на данном этапе оценки и прогноза изменения результативности реализации конкретных мероприятий по улучшению организационной культуры университета Гондэра, поскольку подробный план мероприятий в настоящий момент отсутствует. Что касается прогнозных расчетов по укрупненным группам направлений, то по ним эффективность будет определяться следующими значениями:

- по группе мероприятий в области организационной культуры – увеличение показателя организационной культуры на одну единицу ведет к увеличению организационной эффективности на 0,213;
- по группе мероприятий в области регулирования поведения сотрудников – увеличение показателя поведения сотрудников на одну единицу ведет к увеличению организационной эффективности на 0,192;
- по группе мероприятий в области усиления вовлеченности студентов – увеличение вовлеченности студентов на одну единицу соответствует увеличению организационной эффективности на 0,187;

• по группе мероприятий в области согласованности со стратегическими целями – увеличение согласованности со стратегическими целями на одну единицу ведет к увеличению организационной эффективности на 0,245.

Эти данные были получены в результате составления соответствующей эконометрической модели. Ее описание представлено в другой статье.

В целом исследование показало важность создания сильной и позитивной организационной культуры, которая должна согласовываться со стратегическими целями развития университета, способствовать профессиональному поведению сотрудников, вовлекать студентов в научную деятельность и улучшать прозрачность коммуникации. Решение этих вопросов может помочь университету создать более сплоченное, поддерживающее и высокоэффективное учреждение, что в конечном итоге приведет к улучшению результатов как для сотрудников, так и для студентов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Гарабазжий В.А., Барбакова Е.В., Устинова О.В. Морально-психологический климат как элемент организационной культуры высшего учебного заведения. Современные проблемы науки и образования. 2015;1–1.

Глушченко В.В., Глушченко И.И. Методология и организационная культура повышения качества образования в вузе на основе теории бережливости в условиях развития экономики знаний. Бюллетень науки и практики. 2018;7(4):298–322.

Мингалева Ж.А., Максименко И.И. Научный и образовательный потенциал инновационного развития национальной экономики. Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2008;4(61):21–28.

Мингалева Ж.А., Широнова Е.М. К концепции организационной культуры. Журнал экономической теории. 2012;4:208–210.

Мингалева Ж.А., Широнова Е.М. Инновационное развитие на основе управления организационной культурой. Экономика и предпринимательство. 2013;9(38):519–521.

Чжан Ц. Педагогические основания организационной культуры в вузах Китайской Народной Республики. Ярославский педагогический вестник. 2023;4(133):39–45. [http://doi.org/10.20323/1813-145X\\_2023\\_4\\_133\\_39](http://doi.org/10.20323/1813-145X_2023_4_133_39)

Чикер В.А., Почебут Л.Г. Статусно-ролевые различия в понимании функций этикета как отражение организационной культуры вуза. Институт Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2021;3(23(6)):198–223. [http://doi.org/10.38098/ipran.sep\\_2021\\_23\\_3\\_08](http://doi.org/10.38098/ipran.sep_2021_23_3_08)

Asif M. Impact of organizational culture on teaching quality, research output, and student engagement. Higher Education Policy Journal. 2020;8(22):45–56. <http://doi.org/10.1057/s41307-019-00111-6>

## REFERENCES

Asif M. Impact of organizational culture on teaching quality, research output, and student engagement. Higher Education Policy Journal. 2020;8(22):45–56. <http://doi.org/10.1057/s41307-019-00111-6>

Assefa A. The role of organizational culture in higher education institutions in Ethiopia. Journal of Ethiopian Studies. 2021;1(29):55–70.

Bass B.M. Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1999;1(8):9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Chiker V.A., Pochebut L.G. Status-role differences in understanding the function of etiquette as a reflection of the organizational culture of the university. Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Social and economic psychology. 2021;3(23(6)):198–223. (In Russian). [http://doi.org/10.38098/ipran.sep\\_2021\\_23\\_3\\_08](http://doi.org/10.38098/ipran.sep_2021_23_3_08)

Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life. New York: Perseus Publishing; 2000. 232 p.

Denison D.R. Corporate culture and organizational effectiveness. Journal of Organizational Behavior. 2020;2(11):45–66.

Gabriel Y. Storytelling in organizations. Facts, fictions, and fantasies. Oxford: Oxford University Press; 2000. 276 p.

Garabazhiy V.A., Barbakova E.V., Ustinova O.V. Moral-psychological climate as an element of the organizational culture of higher education institutions. Modern problems of science and education. 2015;1–1. (In Russian).

Glushchenko V.V., Glushchenko I.I. Methodology and organizational culture of improving the education quality in the university on the basis of the thrift theory in the development of knowledge economy. Bulletin of Science and Practice. 2018;7(4):298–322. (In Russian).

- Assefa A.* The role of organizational culture in higher education institutions in Ethiopia. *Journal of Ethiopian Studies*. 2021;1(29):55–70.
- Bass B.M.* Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1999;1(8):9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Deal T.E., Kennedy A.A.* *Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life.* New York: Perseus Publishing; 2000. 232 p.
- Denison D.R.* Corporate culture and organizational effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*. 2020;2(11):45–66.
- Gabriel Y.* *Storytelling in organizations. Facts, fictions, and fantasies.* Oxford: Oxford University Press; 2000. 276 p.
- Gupta V., Sharma S.* Impact of transparent communication on employee engagement and organizational performance. *Journal of Communication Management*. 2023;10(14):74–78. <http://doi.org/10.1108/JCOM-02-2020-0019>
- Hatch M.J.* The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*. 1993;4(18):657–693. <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.9402210154>
- Mekonnen T., Mesfin M.* Organizational culture and its impact on academic performance in Ethiopian universities. *Journal of Education for Business*. 2022;7(4):76–79. <http://doi.org/10.1080/08832323.2022.1541994>
- Mingaleva Z., Deputatova L., Starkov Y.* Values and norms in the modern organization as the basis for innovative development. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 2016;9(14):5799–5808.
- Mingaleva Zh.A., Maksimenko I.I.* Scientific and educational potential of innovative development of the national economy. *St. Petersburg Polytechnic University Journal. Economic Sciences*. 2008;4(61):21–28. (In Russian).
- Mingaleva Zh.A., Shironina E.M.* About organizational culture concept. *Journal of Economics and Economies*. 2012;4:208–210. (In Russian).
- Mingaleva Zh.A., Shironina E.M.* Innovative development on the basis of organizational culture management. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2013;9(38):519–521. (In Russian).
- Montero-Marin J., Taylor L., Crane C., Greenberg M.T., Ford T.J., Williams J.M.G.* Teachers “finding peace in a frantic world”: an experimental study of self-taught and instructor-led mindfulness program formats on acceptability, effectiveness, and mechanisms. *Journal of Educational Psychology*. 2021;8(113):1689–1708. <http://doi.org/10.1037/edu0000542>
- O’Neill O.A., Feldman D.C., Vandenberg R.J., DeJoy D.M., Wilson M.G.* Organizational achievement values, high-involvement work practices, and business unit performance. *Human Resource Management*. 2011;4(50):541–558. <https://doi.org/10.1002/hrm.20437>
- Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H.* Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*. 2013;64:361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Sporn B.* Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher Education*. 1996;1(32):41–61. <https://doi.org/10.1007/BF00139217>
- Teferra D.* Challenges in cultivating a positive organizational culture in Ethiopian universities. *Higher Education Research and Development*. 2020;2(9):194–201. <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1756737>
- Tierney W.G.* Organizational culture in higher education: defining the essentials. *The Journal of Higher Education*. 1988;1(59):2–21. <https://doi.org/10.2307/1981868>
- Wondimu A.* A case study on organizational culture and its impact on performance at the university of Addis Ababa. *Educational Management Administration & Leadership*. 2021;5(13):85–92. <https://doi.org/10.1177/17411432211003114>
- Zhang W., Zeng X., Liang H., Xue Ya., Cao X.* Understanding how organizational culture affects innovation performance: a management context perspective. *Sustainability*. 2023;8(15). <https://doi.org/10.3390/su15086644>
- Gupta V., Sharma S.* Impact of transparent communication on employee engagement and organizational performance. *Journal of Communication Management*. 2023;10(14):74–78. <http://doi.org/10.1108/JCOM-02-2020-0019>
- Hatch M.J.* The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*. 1993;4(18):657–693. <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.9402210154>
- Mekonnen T., Mesfin M.* Organizational culture and its impact on academic performance in Ethiopian universities. *Journal of Education for Business*. 2022;7(4):76–79. <http://doi.org/10.1080/08832323.2022.1541994>
- Mingaleva Z., Deputatova L., Starkov Y.* Values and norms in the modern organization as the basis for innovative development. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 2016;9(14):5799–5808.
- Mingaleva Zh.A., Maksimenko I.I.* Scientific and educational potential of innovative development of the national economy. *St. Petersburg Polytechnic University Journal. Economic Sciences*. 2008;4(61):21–28. (In Russian).
- Mingaleva Zh.A., Shironina E.M.* About organizational culture concept. *Journal of Economics and Economies*. 2012;4:208–210. (In Russian).
- Mingaleva Zh.A., Shironina E.M.* Innovative development on the basis of organizational culture management. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2013;9(38):519–521. (In Russian).
- Montero-Marin J., Taylor L., Crane C., Greenberg M.T., Ford T.J., Williams J.M.G.* Teachers “finding peace in a frantic world”: an experimental study of self-taught and instructor-led mindfulness program formats on acceptability, effectiveness, and mechanisms. *Journal of Educational Psychology*. 2021;8(113):1689–1708. <http://doi.org/10.1037/edu0000542>
- O’Neill O.A., Feldman D.C., Vandenberg R.J., DeJoy D.M., Wilson M.G.* Organizational achievement values, high-involvement work practices, and business unit performance. *Human Resource Management*. 2011;4(50):541–558. <https://doi.org/10.1002/hrm.20437>
- Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H.* Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*. 2013;64:361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Sporn B.* Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher Education*. 1996;1(32):41–61. <https://doi.org/10.1007/BF00139217>
- Teferra D.* Challenges in cultivating a positive organizational culture in Ethiopian universities. *Higher Education Research and Development*. 2020;2(9):194–201. <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1756737>
- Tierney W.G.* Organizational culture in higher education: defining the essentials. *The Journal of Higher Education*. 1988;1(59):2–21. <https://doi.org/10.2307/1981868>
- Wondimu A.* A case study on organizational culture and its impact on performance at the university of Addis Ababa. *Educational Management Administration & Leadership*. 2021;5(13):85–92. <https://doi.org/10.1177/17411432211003114>
- Zhang W., Zeng X., Liang H., Xue Ya., Cao X.* Understanding how organizational culture affects innovation performance: a management context perspective. *Sustainability*. 2023;8(15). <https://doi.org/10.3390/su15086644>

## Управление проектами развития бизнеса в условиях цифровизации

**Перфильев Алексей Анатольевич**

Канд. физ.-мат. наук, зав. каф. математики и информатики

ORCID: 0000-0003-2951-7030, e-mail: alex0304@mail.ru

**Шарипов Фанис Фалихович**

Канд. экон. наук, доц. каф. управления промышленными организациями

ORCID: 0000-0003-0129-017X, e-mail: fanissh@rambler.ru

**Дьяконова Мария Александровна**

Канд. полит. наук, доц. кафедры управления промышленными организациями

ORCID: 0000-0003-4514-5927, e-mail: marie.d@mail.ru

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

---

### Аннотация

---

Актуальность настоящего исследования определена тем, что в экономической науке отсутствует комплексный подход к разработке методики управления проектами развития бизнеса в условиях цифровизации для компаний, работающих в наукоемкой сфере, например в электронной коммерции. Исследование отчасти восполняет данный пробел, что, в свою очередь, позволяет разработать методы, инструменты, показатели оценки управления проектами развития бизнеса в условиях цифровизации для компаний, которые работают в сфере электронной коммерции, актуальных с точки зрения больших вызовов глобальной экономики, для решения теоретических и практических задач модернизации экономики и инновационного развития Российской Федерации (далее – РФ, Россия), что и определяет научную и практическую значимость проекта. В качестве предмета исследования рассмотрены вопросы цифровизации проектов китайских и российских предприятий и организаций международной торговли между РФ и Китаем. Целями видятся, во-первых, изучение процесса цифровизации проектов китайских и российских предприятий и организаций сферы делового сотрудничества между Россией и Китаем и, во-вторых, предложение набора рекомендаций для улучшения качества и увеличения количества успешно реализуемых проектов.

**Ключевые слова:** проект развития бизнеса, управление проектами, интернет, цифровизация, структура цифровизации, процесс цифровизации, создание продукта, наукоемкие сферы, техническое развитие, сотрудничество, искусственный интеллект, предприятие, эффективность бизнеса

**Для цитирования:** Перфильев А.А., Шарипов Ф.Ф., Дьяконова М.А. Управление проектами развития бизнеса в условиях цифровизации//Управление. 2024. Т. 12. № 4. С. 70–78. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-70-78

---

## Project management of business development in the context of digitalisation

**Alexey A. Perfilyev**

Cand. Sci. (Phys. and Math.), Head of the Mathematics and Computer Science Department

ORCID: 0000-0003-2951-7030, e-mail: alex0304@mail.ru

**Fanis F. Sharipov**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Management of Industrial Organisations Department

ORCID: 0000-0003-0129-017X, e-mail: fanissh@rambler.ru

**Maria A. Dyakonova**

Cand. Sci. (Polit.), Assoc. Prof. at the Management of Industrial Organisations Department

ORCID: 0000-0003-4514-5927, e-mail: marie.d@mail.ru

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

---

### Abstract

---

The relevance of this study is determined by the fact that economic science lacks an integrated approach to develop a methodology for managing business development projects in digital conditions for companies working in the science-intensive field, for example, in e-commerce. The study partially fills this gap, which in turn allows to develop methods, tools, indicators of assessment of the business development project management in the digital conditions for the companies that work in the field of e-commerce, relevant in terms of the great challenges of the global economy, to solve theoretical and practical problems of modernisation of the economy and innovative development of the Russian Federation (hereinafter referred to as RF). It defines the scientific and practical significance of the project. As a subject of the study, the digitalisation of projects of Chinese and Russian enterprises and organisations of the international trade between the RF and China is considered. The objectives are, first, to examine the process of digitalisation of projects of the Chinese and Russian enterprises and organisations of the field of business cooperation between Russia and China and, second, to propose a set of recommendations for increasing the quality and quantity of the successful projects.

---

**Keywords:** business development project, project management, internet, digitalisation, digitalization structure, digitalisation process, product creation, science-intensive spheres, technical development, cooperation, artificial intelligence, enterprise, business efficiency

---

**For citation:** Perfilyev A.A., Sharipov F.F., Dyakonova M.A. (2024). Project management of business development in the context of digitalisation. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (4), pp. 70–78. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-70-78

---



## Введение / Introduction

Экономическое сотрудничество между Российской Федерацией (далее – РФ, Россия) и Китайской Народной Республикой (далее – КНР, Китай) стремительно развивается последнее десятилетие. Основные направления сотрудничества – это энергетика, военно-техническое, инвестиционное и приграничное сотрудничество.

КНР в условиях турбулентности мировой экономики предпринимает системные шаги по структурной реформе своей национальной экономики, где в приоритете научно-техническое развитие с учетом достижений искусственного интеллекта (далее – ИИ). Налицо строительство инфраструктуры нового типа, где в приоритете:

- интернет вещей;
- промышленный интернет;
- связь 5G (англ. fifth generation – пятое поколение);
- Big Data (англ. большие данные).

## Задачи исследования / Research objectives

Мы выделяем следующие задачи исследования:

1) рассмотреть общую структуру и процесс цифровизации, а также особенности бизнес-планирования цифровизации проектов китайских и российских предприятий и организаций, работающих в сфере делового сотрудничества между РФ и Китаем;

2) изучить проблемы, возникающие при составлении и демонстрации бизнес-планов проектов, территория реализации которых – КНР, и дать проблемам характеристику;

3) разработать актуальные для бизнеса рекомендации по цифровизации проектов китайских и российских предприятий и организаций, которые работают в сфере делового сотрудничества между Россией и Китаем.

## Понятие и сущность проектного управления / Concept and essence of project management

Концепция проектного управления стала наиболее прогрессивной и популярной формой управления развитием предприятия (бизнеса) в последние 50 лет и сформировалась как самостоятельное научное направление. Есть научно обоснованные показатели повышения эффективности бизнеса на основе проектного подхода более чем на 25 % по сравнению с традиционными подходами к организации управления его изменениями. Сбалансированное сочетание показателей времени, ресурсов и нормативно-правового обеспечения на базе научной методологии

проектного управления демонстрируют нам подобные индикаторы [Маслова, 2023]. Сегодня имеется несколько определений понятия «проект». В любом случае проект – это ограниченное по временным, материальным, человеческим ресурсам действие, целью которого является создание нового уникального продукта. Предлагаем для наглядности представить это тройственное ограничение в форме некоего треугольника. Назовем его проектным треугольником (см. рисунок).



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

**Рисунок.** Схема проектного треугольника  
Figure. Scheme of the project triangle

Представленный рисунок наглядно иллюстрирует взаимозависимость и соблюдение определенного баланса между содержанием проекта, его стоимостью, временными затратами на его реализацию и достижение определенных параметров качества нового продукта. Просто и символично показана зависимость всех сторон друг от друга в равной степени. Именно поэтому проектное управление приобрело такую популярность в современном столетии и позволяет на практике реализовывать теоретические основы науки управления в части развития бизнеса.

Сегодня проекты воплощаются в жизнь во всех сферах экономической жизни и имеют самый разный отраслевой и структурный характер. Предлагаем в связи с этим систематизировать проекты по определенным признакам в виде классификации. В основе классификации обозначим три ключевых показателя: продолжительность (сроки, или так называемый жизненный цикл проекта), сложность (используемые технологии и технические средства в реализации проекта), мультипроект (междисциплинарность, многопрофильность, уровень привлекаемых участников, целевое назначение проекта, например государственный заказ). Каждый проект имеет конкретную последовательность, определяемую

как процесс, и требует планирования. Доступность восприятия и ярко выраженный практический характер проектной деятельности делают его популярным, востребованным в системе управления современным предприятием. Многие бизнес-структуры сегодня представляют из себя совокупность выполненных, реализуемых или планируемых проектов, где в основе лежит предложенный проектный треугольник.

Говоря о внедрении проектного подхода к развитию бизнеса между Россией и Китаем, отметим необходимость прозрачной организационной структуры управления, комплекс организации, планирования и контроля выполнения поставленных задач на базе проектного подхода в соответствии с выработанными требованиями к объему работ, исполнению утвержденного бюджета, календарных планов. При этом очень важно исполнение управления проектом как функции управления. Ключевым отличием проектного управления от традиционного является нацеленность проектного подхода на инновации всех типов [Цуй, Подшивалова, Зубкова, 2024]. Необходимо также отметить, что при проектном подходе получаемые результаты опираются на универсальные и стандартизированные методы управления. Кроме того, значительно уменьшаются количество срывов по срокам, нарушение технологии производства, организуется финансирование проекта. При традиционных подходах к развитию бизнеса необходимо отметить наличие проблем, связанных с усилением конкуренции, удорожанием всех видов ресурсов, текучестью кадров и т.д. Поэтому перейдем к более подробному исследованию современного состояния дел в экономиках РФ и Китая в части цифровизации.

### **Современное состояние и перспективы внедрения проектного управления в развитие бизнеса предприятий России и Китая в условиях цифровизации бизнеса / Current state and prospects of the project management in business development of enterprises of Russia and China under the conditions of digitalisation of business**

Основные факторы исследования российско-китайского сотрудничества в экономической сфере носят междисциплинарный характер и опираются на исторические, географические и сложившиеся административно-хозяйственные связи между странами. Активным торгово-экономическим отношениям России и Китая в современный период примерно 300 лет. Отличительными особенностями торговых

отношений между РФ и Китаем всегда были их сбалансированность, учет национальных интересов и объективный подход к возможностям развития [Си, Бобылева, Львова, 2024]. Последний тезис переносит к учету географических факторов. Длинная общая граница протяженностью 4 208 км позволяет развивать:

- приграничное сотрудничество от торгово-обменных операций до организации совместных производств в приграничных регионах (добыча и переработка металлов, угля, сельскохозяйственное производство, производство сои, а в первую очередь – новых наукоемких производств самых современных отраслей);

- логистику автомобильных, железнодорожных, речных, морских перевозок, причем как во взаимной торговле, так и в организации перевозок в третьи страны;

- электронную торговлю как самый современный вид снабженческо-сбытовой деятельности, касающейся выполнения не только запросов физических лиц, но и многообразных видов деятельности юридических лиц в этой сфере.

Говоря об административно-хозяйственных возможностях, мы имеем в виду в первую очередь пространственную экономику, сложившуюся отраслевую структуру экономики 6 российских и четырех китайских приграничных регионов, требующую переоценки существующих возможностей и разработки управления проектами развития в условиях цифровизации. Ценность проектного подхода заключается именно в том, что в проектном треугольнике бизнеса приграничных регионов при явном наличии природных экономических ресурсов необходимо сбалансировать человеческие и финансовые составляющие развития существующих проектов и продвижения новых.

Если говорить о феномене цифровизации во всех ее аспектах, то нужно упомянуть в первую очередь о перспективе расширения возможностей внедрения ИИ в экономическую жизнь предприятий двух стран [Сазанова, Карманов, 2024]. Речь идет о достижениях космической отрасли в части создания современной связи, современного контроля за экологическим состоянием водоемов, лесов, просто территорий, где ведется современная хозяйственная деятельность. Загрязнение реки Амур, стихийная вырубка леса – это лишь малая часть неразумного хозяйствования последних десятилетий.

**Современное состояние наукоемкой экономики КНР и РФ и связанные с этим перспективы развития бизнеса между Россией и Китаем в условиях цифровизации / Current state of the science-intensive economy of the PRC and RF and related prospects for the business development between Russia and China in the context of digitalisation**

Современное состояние экономики КНР в развитии наукоемкой составляющей выглядит убедительно и перспективно. Китай потратил 40 лет на планомерное и последовательное развитие традиционных отраслей своей экономики: от добычи полезных ископаемых до переработки и создания отраслей по производству высокотехнологичной продукции в сотнях сфер, связанных с машиностроением, энергетикой, строительством, химической и нефтехимической отраслями. Прошедший с 15 по 18 июля третий пленум Центрального комитета Коммунистической партии Китая 20-го созыва показал в очередной раз нацеленность КНР на планомерное системное развитие экономики страны с учетом необходимости структурного развития, которое создает «системы и механизмы поддержки всестороннего внедрения инноваций».<sup>1</sup> Китай последовательно наращивает финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, доведя их с 2 до 6 % от объема государственного бюджета. Созданная в стране инфраструктура инноваций последовательно совершенствуется:

- 1) планомерно развиваются технопарки;
- 2) идет подготовка современных инженерных кадров по всем отраслям производства;
- 3) создаются системные предпосылки для трансфера технологий из передовых отраслей успешных экономик мира;
- 4) в полной мере используется мягкая сила в добыче полезных ископаемых, новых транспортных коридорах, новых возможностях сбыта готовой продукции за счет реализации китайской инициативы «Один пояс – один путь», широко отмечавшейся по всему миру в прошлом 2023 г.

Мы были бы недостаточно убедительны, если бы не сказали о системных усилиях РФ в развитии собственной экономики в последнее время, что вызывает особое уважение в условиях беспрецедентных

экономических санкций против России. Поставлена задача достижения технологического суверенитета, которая в принципе невозможна без развития российского высокотехнологичного производства, где особенно убедительно показывает себя современный проектный подход от этапа постановки целей до этапа контроля реализации поставленных задач. Сотрудничество предприятий России и Китая в этой части очень многообещающее. Ведь локализация высокотехнологичных производств на территории РФ открывает китайским компаниям не только перспективы долгосрочного участия в экономической жизни России, но и новые возможности по выходу на рынки третьих стран за счет уменьшения затрат на сырье, производимое в РФ, и сокращения расстояний по поставке продукции на данные рынки (в первую очередь имеются в виду развивающиеся рынки Азии и Африки). Здесь также в полной мере используются достижения Китая в космической сфере в части качества спутниковой связи: от предоставления услуг связи до развития средств связи на заинтересованных территориях по всему миру, что особенно важно для технологий электронной торговли.

Развитие электронной торговли является принципиальным для РФ с площадью территории более 20 млн км<sup>2</sup>, крайне неравномерно устроенной по плотности населения и средствам коммуникаций (имеются в виду средства связи, наличие транспортных систем – современных автомобильных и железных дорог, устройство аэропортов и авиалиний). Поэтому при наличии в России актуальной стратегии развития территории электронная торговля в состоянии стремительно развиваться, имея, таким образом, популярность у гигантов электронной торговли из Китая. Огромный интерес для интернет-компаний представляет наличие уникальных продуктов, произведенных в России. Яркий пример из недавнего прошлого – значительное увеличение объемов закупок мороженого и молочной продукции из РФ в Китай. Последний при такой численности населения и растущих экономических возможностях очень интересен как рынок сбыта для российского бизнеса.

Затронув такие показатели, как площадь территории России, говоря о развитии дорожных сетей, нужно отметить стремительное развитие российского складского хозяйства, где налицо необходимость использования достижений ИИ в части интернета вещей, интернета дополненной реальности и Big Data в сочетании с качеством связи. Огромное количество вопросов при создании новых складских имущественных комплексов связано с вопросами собственности: от оценки до процедур купли-продажи и оформления прав собственности надлежащим

<sup>1</sup> Полный текст коммюнике 3-го пленума ЦК КПК 20-го созыва. Режим доступа: [https://www.mfa.gov.cn/rus/wjdt/gb/202407/t20240721\\_11457413.html](https://www.mfa.gov.cn/rus/wjdt/gb/202407/t20240721_11457413.html) (дата обращения: 31.08.2024).

образом. Возникает потребность в понимании теории стоимости, видов стоимости, теории ценообразования, в правовом обеспечении оформления сделок, где экономическая наука прошла путь более чем в 300 лет. Отметим, что есть теория экосистем в экономике — относительно новое направление исследований в современной экономической науке, в рамках которой возможно комплексно и системно представить вопросы развития электронной торговли при проектном подходе. Теория экосистем вышла из естественнонаучной методологии. Российские ученые, в первую очередь Г.Б. Клейнер, усовершенствовали данную теорию, увязав в единую систему экономические и социальные аспекты развития экосистем [Клейнер, 2024]. Ведь от каждого работающего человека зависит семья, а это вопросы социального обеспечения, качественного жилья, образования, медицинских услуг, городской среды, личной безопасности.

Из практических аспектов развития российского и китайского бизнеса в цифровой среде отметим наличие инновационных тактических приемов в деятельности передовых компаний электронной торговли из КНР. Яркий пример — развивающееся сотрудничество Taobao и Ozon в данной отрасли.

### **Теоретические основы внедрения проектного управления в развитие предприятий России и Китая в условиях цифровизации бизнеса / Theoretical basis of the implementation of the project management in the development of enterprises of Russia and China under conditions of digitalisation of business**

Развитие бизнеса в любом направлении осуществляется как совокупность взаимосвязанных программ и проектов, охватывающих соответствующие сферы выбранных областей жизнедеятельности. При этом каждый рассматриваемый проект требует набора определенных ресурсов, который был рассмотрен в разделе понятия и сущности проектного управления. Говоря о теоретических основах проектного управления, отметим, соответственно, что объектом исследования в электронной торговле будут являться технологии электронной торговли, разработка подходов к реализации ее разнообразных механизмов, имущественные права на недвижимость, участвующие в электронной торговле, права на интеллектуальную собственность, все разнообразие и особенности которой определены в части четвертой Гражданского кодекса РФ.

Субъектами электронной торговли с точки зрения науки управления могут быть физические

и юридические лица, как занятые в ее непосредственном процессе, так и являющиеся существенными составляющими развития, например отельные инвесторы и даже органы региональной и федеральной государственной власти.

Кроме того, с точки зрения системного анализа сама электронная торговля может быть объектом управления. Рассматриваемый в данном случае объект является сложным и многоуровневым. Речь идет о разноликвидности различных составляющих комплексного процесса электронной торговли. Стоимость транспортного средства, участвующего в электронной торговле, стоимость программного обеспечения, стоимость имущественного комплекса, например склада, окупаются, а значит, и учитываются по-разному. Различен моральный и физический износ материальных средств, приведенных в качестве примера выше. Разный по качеству персонал участвует в управлении этими видами имущества в процессе электронной торговли.

Теперь поговорим о проектном управлении по существу и о детализации жизненного цикла проекта, представленного в качестве рисунка ранее. Выделим основные этапы реализации проекта развития:

- замысел проекта;
- определение целей и путей достижения проекта;
- выявление комплекса задач по реализации проекта;
- определение концепции проекта;
- анализ исследования рынка (в нашем случае — рынка электронной торговли России и Китая);
- обоснование эффективности выбранной модели электронной торговли;
- принятие решения о выборе модели;
- анализ существующих предприятий электронной торговли в выбранной модели;
- определение источников получения необходимых ресурсов для реализации выбранной модели;
- разработка вариантов реализации проектов;
- определение источников финансирования проекта;
- расчет эффективности каждого варианта;
- выбор оптимального варианта;
- сравнительная оценка каждого варианта;
- функционирование структуры выбранной команды исполнителей;
- разработка рабочей документации;
- обеспечение всех типов условий реализации проекта;
- производство работ;
- реализация проекта;
- оперативное управление проектом;

- управление поставками необходимого сырья, материальных средств для реализации проекта;
- освоение запланированной проектной мощности проекта;
- управление оказанием услуг электронной торговли;
- ремонт, модернизация, обновление материальных средств, используемых в электронной торговле;
- диагностика дальнейшего функционирования выбранного вида бизнеса электронной торговли;
- определение перспективного спроса;
- оценка бизнеса (комплекс подходов).

### **Основные направления разработки методических рекомендаций по развитию предприятий России и Китая в условиях цифровизации на основе проектного управления / Main directions of developing methodological recommendations for the development of enterprises of Russia and China in the digital conditions on the basis of the project management**

На основе имеющейся информации о предмете исследования главные направления разработки методических рекомендаций по развитию бизнеса между Россией и Китаем в условиях цифровизации можно представить следующим образом:

1) организация расчетов между юридическими и физическими лицами на фоне экономических санкций против РФ;

2) гармонизация таможенных услуг между РФ и КНР на цифровой основе;

3) гармонизация нормативно-технической документации по предметам электронной торговли. Речь идет о взаимных переводах стандартов определенных видов изделий и о приведении к общему результату норм регулирования России и Китая;

4) инфраструктурное развитие электронной торговли в части развития транспортно-складского, программного обеспечения;

5) отбор и подготовка персонала для работы в электронной торговле между Россией и Китаем;

6) ознакомительно-выставочная деятельность по возможностям электронной торговли России и Китая сегодня и в перспективе по отраслям производимой продукции и заинтересованным в продвижении данной торговли регионам каждой из стран.

Наверное, это список можно продолжить, но мы остановимся, так как предложенный перечень требует осмысления и детализации процесса разработки методических рекомендаций по каждой из пере-

численных тем, где среди прочих встанет вопрос гармонизации существующего законодательства относительно электронной торговли рассматриваемых стран. Необходимо привлечение экспертного сообщества для обсуждения и детализации заявленных вопросов, что происходит в последнее время на различных авторитетных экономических форумах, таких как открывшийся 4 сентября Восточный экономический форум во Владивостоке, где проблемы развития электронной торговли были предметом самого подробного обсуждения. Детализируем каждое из основных направлений, определенных выше.

1. Организация расчетов между юридическими и физическими лицами в условиях экономических санкций против РФ. Речь идет о создании защищенной прямой цифровой системы расчетов рубль – юань. Китаю в данном случае сложнее, так как он находится в системе мировых расчетов, где сегодня юань занимает уверенное 3-е место в золотовалютной корзине Международного валютного фонда, обойдя фунт стерлингов и японскую иену в системе мировых платежей.

2. Гармонизация таможенных услуг между РФ и КНР на цифровой основе. В этом вопросе странами проделана большая работа. Однако необходимо усовершенствовать цифровой контроль за перемещением грузов, чтобы исключить незаконное перемещение товаров через границу государств.

3. Гармонизация нормативно-технической документации по предметам электронной торговли. Речь идет о взаимных переводах стандартов определенных видов изделий и о приведении к общему результату норм регулирования России и Китая. Это самый большой объем предстоящей работы, так как от точности перевода и скорости приведения информации по товарной номенклатуре в соответствие зависит развитие торговли между странами по номенклатуре товаров и объему взаимных поставок, так как после понимания природы предлагаемого товара ускорится процесс разрешения торговли.

4. Инфраструктурное развитие электронной торговли в части развития транспортно-складского, программного обеспечения. В этом случае речь идет о возможности организации инвестиционной деятельности китайским бизнесом на территории России по участию в создании современных мультимодальных логистических центров, что значительно ускорит время и качество поставок. Кроме того, это будет совершенно логичная диверсификация китайских инвестиций из проблемных экономик последнего времени в прозрачные проекты, гарантированные на государственном уровне.

5. Отбор и подготовка персонала для работы в электронной торговле между Россией и Китаем.

По этому вопросу мероприятия могут проводиться на всех уровнях подготовки: бакалавриат, магистратура, аспирантура с привлечением инструментов повышения квалификации действующих сотрудников через систему дополнительного профессионального образования. Успешными возможно считать программы, где обучающиеся могут посещать интересующую страну, Россию и Китай соответственно, чтобы реально осмыслить происходящее и понять его перспективу.

6. Ознакомительно-выставочная деятельность по возможностям электронной торговли России и Китая сегодня и в будущем по отраслям производимой продукции и заинтересованным в продвижении данной торговли регионам каждой из стран. Это очень важный и перспективный аспект развития бизнеса электронной торговли между странами. Бизнес-поездки на предприятия-изготовители дают возможность оценить все детали технического процесса производства и уровень качества интересующего проекта.

### **Перспективы внедрения результатов научных исследований в области ИИ в производство / Prospects for the application of AI research results in production**

Детализируя возможности внедрения новых изделий на основе ИИ, предлагаем следующую классификацию:

- 1) беспилотные летательные аппараты с самым широким спектром применения: от сфер строительства, природопользования, доставки грузов, где это затруднено обычными способами, до участия в боевых действиях;
- 2) распознавание лиц в самых разных целях;
- 3) работа с Big Data во всех отраслях современной жизнедеятельности;
- 4) улучшение качества связи с использованием космических спутников связи;
- 5) развитие технологий анализа окружающей среды;
- 6) совершенствование методов интерактивного перевода;
- 7) развитие технологий определения заболеваний на ранней стадии;
- 8) интернет вещей.

Наверное, этот список будет продолжен в ближайшем будущем, так как разработки в области ИИ стремительно развиваются.

### **Заключение / Conclusion**

Подводя итоги, можно отметить, что практическая значимость выполненной исследовательской работы заключается в формулировании на базе междисциплинарного подхода набора методических рекомендаций по основным направлениям развития бизнеса между китайскими и российскими предприятиями с использованием проектного подхода в условиях цифровизации. Предложенные меры (по организации расчетов между юридическими и физическими лицами на фоне экономических санкций против России, гармонизации таможенных услуг между РФ и КНР на цифровой основе, гармонизации нормативно-технической документации по предметам электронной торговли, инфраструктурного развития данной торговли в части развития транспортно-складского, программного обеспечения, отбора и подготовки персонала для работы в электронной торговле России и Китая, ознакомительно-выставочной деятельности по возможностям российско-китайской электронной торговли сегодня и в перспективе по отраслям производимой продукции и заинтересованным в продвижении этой торговли регионам каждой из стран) являются обеспечительными и обязательными в качестве основы внедрения цифровизации в главное производство предприятий.

Говоря о перспективах применения результатов научных исследований в области ИИ в производство и детализируя возможности внедрения новых изделий на основе ИИ, необходимо отметить системную и последовательную политику России в достижении технологического суверенитета<sup>2</sup>, в том числе и в первую очередь в высокотехнологичных отраслях, связанных с научно-исследовательской работой в области ИИ. Это касается разработок отечественного программного обеспечения, развития собственного производства аппаратной части (производство отечественных персональных компьютеров, промышленных роботов, автоматических линий сборки и т.д.), работы с хранением, обработкой и использованием огромного количества информации (так называемые Big Data). Здесь имеются в виду разработка и соблюдение связанных с этим норм кибербезопасности.

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 г. № 1315-р. «Концепция технологического развития до 2030 года». Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/KIJ6A00A1K5t8Aw93NfRG6P8OibVp18F.pdf> (дата обращения: 31.08.2024).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

*Клейнер Г.Б.* Экономические парадигмы, общественная этика, социально-экономические институты: динамика и взаимосвязь. Экономическая наука современной России. 2024;2:7–16. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2024-2\(105\)-7-16](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2024-2(105)-7-16)

*Маслова С.В.* Трансформация модели правового регулирования государственно-частного партнерства в свете концепции устойчивого развития. Право. Журнал Высшей школы экономики. 2023;3(16):78–103. <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2023.3.78.103>

*Сазанова С.Л., Карманов Н.Н.* Потенциал искусственного интеллекта в предпринимательской деятельности. Путеводитель предпринимателя. 2024;3(17):11–18. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-11-18>

*Си Ф., Бобылева А.З., Львова О.А.* Формирование системы государственного управления устойчивым развитием (на примере России и Китая). Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024;2(21):20–36. <https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2023-2-20-36>

*Цуй Ц., Подшивалова М.В., Зубкова О.В.* Критический анализ проблем и факторов успеха реализации инновационных проектов. Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». 2024;2(18):175–185. <https://doi.org/10.14529/em240215>

## REFERENCES

*Cui J., Podshivalova M.V., Zubkova O.V.* Critical analysis of problems and success factors of implementation of innovation projects. Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management. 2024;2(18):175–185. (In Russian). <https://doi.org/10.14529/em240215>

*Kleiner G.B.* Economic paradigms, public ethics, socio-economic institutions: dynamics and relationships. Economics of Contemporary Russia. 2024;2:7–16. (In Russian). [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2024-2\(105\)-7-16](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2024-2(105)-7-16)

*Maslova S.V.* Transformation of public private partnership legal regulation model in light of “sustainable development” theory. Law. Journal of the Higher School of Economics. 2023;3(16):78–103. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2023.3.78.103>

*Sazanova S.L., Karmanov N.N.* The potential of artificial intelligence in business. Entrepreneur’s Guide. 2024;3(17):11–18. (In Russian). <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-11-18>

*Xi F., Bobyleva A.Z., Lvova O.A.* Formation of the public administration system for sustainable development (on the example of Russia and China). Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024;2(21):20–36. (In Russian). <https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2023-2-20-36>

## Медиа- и информационная грамотность молодежи: ориентиры для государственной политики

**Гнездова Юлия Владимировна<sup>1</sup>**

Д-р экон. наук, проф. каф. экономики

ORCID: 0000-0003-0763-1377, e-mail: [luliy\\_67@mail.ru](mailto:luliy_67@mail.ru)

**Сергиенко Наталья Сергеевна<sup>2</sup>**

Канд. экон. наук, доц. каф. государственного и муниципального управления

ORCID: 0000-0001-9042-8454, e-mail: [nssergienko@mail.ru](mailto:nssergienko@mail.ru)

<sup>1</sup>Смоленский государственный университет, 214000, Пржевальского ул., 4, г. Смоленск, Россия

<sup>2</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 125167, Ленинградский пр-кт, 49/2, г. Москва, Россия

---

### Аннотация

---

Противодействие дезинформации и укрепление целостности информации требуют согласованных усилий по повышению устойчивости общества в вопросах угроз в информационном пространстве, противостояния им и восстановления после них. Применительно к молодежи требуется комплекс мероприятий не только по борьбе с дезинформацией и укреплению целостности информации, но и по формированию компетенций в информационной экосистеме. В работе показано, что устойчивость общества к информационным угрозам должна стать частью построения всеобъемлющей или тотальной системы защиты, в которой молодой человек сможет выбрать свою роль в качестве сдержек и противовесов в общей информационной экосистеме. Рассмотрены основные риски и факторы воздействия недостоверных информационных ресурсов на молодое поколение. Работа указывает на острую необходимость внедрения подотчетных, прозрачных и гибких процессов и структур управления информационными ресурсами в органах государственной власти. Требуется разработать эффективные меры реагирования на угрозы, создаваемые недостоверной информацией, с их координацией в специализированном институте государственного управления. В рамках подготовки молодежной государственной политики нужно разработать и внедрить стратегические подходы к обеспечению институциональной архитектуры управления информацией для молодого поколения.

**Ключевые слова:** информационная безопасность, молодежь, государственная политика, информационная экосистема, безопасность, молодежная политика, информационная грамотность, информационные угрозы, дезинформация

**Для цитирования:** Гнездова Ю.В., Сергиенко Н.С. Медиа- и информационная грамотность молодежи: ориентиры для государственной политики//Управление. 2024. Т. 12. № 4. С. 79–87. DOI: [10.26425/2309-3633-2024-12-4-79-87](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-4-79-87)

---

## Media and information literacy of young people: guidelines for public policy

Yulia V. Gnezdova<sup>1</sup>

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Economics Department  
ORCID: 0000-0003-0763-1377, e-mail: luly\_67@mail.ru

Natalia S. Sergienko<sup>2</sup>

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the State and Municipal Administration Department  
ORCID: 0000-0001-9042-8454, e-mail: nssergienko@mail.ru

<sup>1</sup>Smolensk State University, 4, Przheval'skogo ul., Smolensk 214000, Russia

<sup>2</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2, Leningradsky prospect, Moscow 125167, Russia

---

### Abstract

---

Countering disinformation and strengthening the integrity of information require concerted efforts to increase the resilience of society in terms of threats in the information space, confronting them and recovering from them. In relation to young people, a set of measures is required not only to combat disinformation and strengthen the integrity of information, but also to form competencies in the information ecosystem. The article shows that the resilience of society to information threats should become part of building a comprehensive or total protection system in which a young person can choose their role as checks and balances in the overall information ecosystem. The work considers the main risks and factors of influence of unreliable information resources on the younger generation. The article points to the urgent need to introduce accountable, transparent and flexible processes and structures of information resource management in public authorities. It is necessary to develop effective measures to respond to the threats posed by false information with their coordination in a specialised institute of public administration. As part of the preparation of the youth public policy, we need to develop and implement strategic approaches to ensuring the institutional architecture of information management for the younger generation.

---

**Keywords:** information security, youth, public policy, information ecosystem, security, youth policy, information literacy, information threats, disinformation

---

**For citation:** Gnezdova Yu.V., Sergienko N.S. (2024). Media and information literacy of young people: guidelines for public policy. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (4), pp. 79–87. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-79-87

---



## Введение / Introduction

В настоящее время актуальной становится проблема быстрого и глобального распространения ложной информации, которая представляет серьезную угрозу для общества. Данный феномен известен как дезинформация, проявляющаяся в негативном влиянии на общественное мнение при искажении реальности и используемая как инструмент в политических реакциях и борьбе.

В условиях нарастающего массива информационных потоков сложнее становятся функции регулирования и предотвращения распространения вводящей в заблуждение информации, намеренно созданной, представленной и распространяемой с целью нанести вред человеку, социальной группе, организации или государству. Особенно эта проблема затрагивает молодежную группу, для которой фундаментальные риски опаснее в рамках свободного и основанного на фактах обмена информацией. Поэтому важными аспектами обеспечения цифровой и информационной безопасности становятся целенаправленные меры органов государственной власти против ложного и вводящего в заблуждение контента, который может подорвать сплоченность общества, поставить под сомнение фактическую информацию и подорвать доверие к государственным институтам у молодежи. В этом контексте под основным ударом влияния таких недостоверных источников стоит молодежная группа населения с неустойчивыми эмоциями, установками и взглядами.

Достижения в области цифровых технологий и новых форм коммуникации изменили способы производства, потребления информации и обмена ею как на национальном, территориальном, так и на глобальном уровне. Новые инструменты генерирования искусственного интеллекта (далее – ИИ) в последнее время значительно снизили барьеры на пути создания и распространения привлекательного контента, при этом труднее становится работа по выявлению различий между тем, что является подлинным, и тем, что является объектом манипуляций. Этот глобальный охват и беспрецедентные возможности по созданию и распространению контента акцентируют внимание на проблеме ложных сообщений и дезинформации, что потенциально оказывает значительное воздействие на молодежь.

Заведомо ложная и вводящая в заблуждение информация также вызывает реальные проблемы для реализации политики, что привело в последнее время к серьезным последствиям в области здравоохранения, обороны и национальной безопасности.

Поэтому со стороны органов власти требуется введение ответственности за обеспечение точности сведений в информационной среде, способствующей доступности полных, базирующихся на фактических данных и множественных источниках информации и позволяющей молодежи знакомиться с различными аспектами на основе осознанного выбора.

## Литературный обзор / Literary review

Дискуссионные проблемы информационной безопасности чаще рассматриваются в рамках национальной безопасности страны [Жуков, Ингушев, Битов, 2021; Николаева, 2023; Сергиенко, 2022]. Отдельным направлением в исследованиях выступает оценка источников угроз информационной безопасности личности [Гендина, 2007; Спильниченко, Соколов, 2021; Спильниченко, 2022]. В современных реалиях немаловажное значение придается информационной безопасности сайтов российских государственных органов, корпоративных структур [Абрамов, Андреев, 2022; Альтовский, 2023; Троян, Бойченко, 2022; Ибрагимова, Ткаченко, Джамалдинова, 2022]. Вопросы формирования информационной грамотности и культуры молодежи рассмотрены в контексте развития навыков критического мышления [Бетербиева, Оздамирова, Синицин, 2023; Кошкарова, 2020; Файзуллин, Гарипова, Кашапова, 2022]. Психолого-педагогические аспекты повышения медиакультуры детей в целях защиты от деструктивной информационной среды были рассмотрены группой авторов в рамках отдельного научного исследования [Мышко, Титор, 2022; Мышко, 2023]. В дискуссиях специалистов и научного круга вопросы обеспечения информационной безопасности молодежной аудитории слабо коррелируются с организацией межведомственной координации в системе публичного управления.

## Анализ проблемы / Problem analysis

Государственные инвестиции в цифровую, медийную и информационную грамотность, а также усилия по обеспечению активного вклада частных компаний в устойчивость общества – важные средства подготовки и «прививки» людей от ложного контента, вводящего в заблуждение. Молодежной аудитории необходимы навыки и знания для эффективной и ответственной навигации в информационном пространстве. Согласно результатам PISA (англ. Programme for International Student Assessment – Программа международной оценки учащихся), в 2018 г. только 47 % 15-летних учащихся в странах Организации

экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) сообщили, что в школе их учили определять, является ли информация субъективной или предвзятой<sup>1</sup>. Человек, способный ответственно ориентироваться в информационном пространстве, скорее всего, будет более способным критически оценивать контент, с которым он сталкивается, находить источники более высокого качества, выявлять предвзятость и принимать хорошо обоснованные решения.

Кроме того, важным инструментом повышения устойчивости общества является развитие функции общественной коммуникации, не связанной с политизированными целями, которая служила бы источником точной и актуальной информации для молодых граждан.

Всестороннее понимание медиа-, информационной и цифровой грамотности фокусируется на навыках общественности, связанных с доступностью, анализом, оценкой и созданием контента в различных контекстах. Этот набор навыков включает в себя как понимание процесса создания и распространения, так и развитие способности критически подходить к оценке достоверности информации. Научное сообщество и органы публичного управления в значительной степени признают важность развития навыков медийной и информационной грамотности.

### Опыт европейских стран / Experience of European countries

В Европе действует Директива Европейского союза (далее – ЕС) об аудиовизуальных медиауслугах (англ. Audiovisual Media Services Directive), которая регулирует координацию национального законодательства в масштабах всего ЕС в отношении всех аудиовизуальных средств массовой информации (далее – СМИ), включает конкретные положения, требующие от государств-членов развивать навыки медиаграмотности и сообщать об этих действиях, а также обязывает поставщиков медиауслуг и платформы обмена видео содействовать развитию медиаграмотности и повышать осведомленность о доступных СМИ и инструментах цифровой грамотности<sup>2</sup>. Кроме того, Европейской группе регулирующих органов аудиовизуальных медиауслуг поручено обмениваться опытом и передовыми практиками

<sup>1</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development. Recommendation of the Council for agile regulatory governance to harness innovation. Режим доступа: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0464> (дата обращения: 10.04.2024).

<sup>2</sup> European Commission. Audiovisual and media services. Режим доступа: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/audiovisual-and-media-services> (дата обращения: 10.04.2024).

по применению нормативно-правовой базы этих услуг, в том числе по вопросам доступности и медиаграмотности<sup>3</sup>.

В ряде стран ЕС создаются различные материалы и кампании в сотрудничестве с партнерскими организациями из всех слоев общества, включая государственные органы и учреждения, некоммерческие структуры и частные компании. Наиболее распространенным подходом для большинства стран стал отдельный блок по обучению медиаграмотности в школах в рамках самостоятельной учебной программы, специально посвященной медиа- и информационной грамотности либо включенный в состав других дисциплин. Таким образом, это свидетельствует о признании важности компетенций по медиаграмотности, которые должны укрепляться на всех этапах обучения и носить междисциплинарный характер.

Исследование ОЭСР Understanding Public Communication Survey (англ. понимание общественных коммуникаций)<sup>4</sup>, проведенное в 2020 г., показало, что 64 % из 46 стран-респондентов указали на наличие конкретных структур, команд или отдельных лиц, участвующих в усилиях по информированию общественности, связанных с противодействием дезинформации. Во время пандемии COVID-19 внимание к противодействию дезинформации с помощью функции общественных коммуникаций стремительно возросло, поскольку правительства стремились противостоять быстро распространяющимся ложным сообщениям о причинах возникновения вируса и недоказанным с медицинской точки зрения методах лечения. Так, Германия придерживается специфической структуры, при которой одно министерство руководит национальной политикой в области информации, дополненной сетью межведомственных целевых групп и рабочих объединений, сотрудничающих по конкретным тематическим приоритетам.

### Влияние медиаресурсов на поведение молодежи / Influence of media resources on youth behaviour

Сегодня формирование навыков устойчивости к дезинформации у российской молодежи пока остается открытой проблемой, рассмотрение которой,

<sup>3</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development. Recommendation of the Council for agile regulatory governance to harness innovation. Режим доступа: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0464> (дата обращения: 10.04.2024).

<sup>4</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Report on public communication. The Global context and the way forward. Режим доступа: [https://www.agenziacoese.gov.it/wp-content/uploads/2022/02/OECD\\_PublicCommunication.pdf](https://www.agenziacoese.gov.it/wp-content/uploads/2022/02/OECD_PublicCommunication.pdf) (дата обращения: 10.04.2024).

безусловно, следует раскрыть в рамках формирующейся государственной молодежной политики. Недостаточно системных мер от органов государственной власти в части содействия гражданскому воспитанию, а также уточнения процессов, ожидаемых результатов и механизмов как для снижения потенциальных рисков, так и для полного использования возможностей взаимодействия с общественностью и неправительственными заинтересованными сторонами, укрепления механизмов привлечения общественности к вопросам, связанным с медиаграмотностью молодого поколения, поскольку чаще органы власти вовлечены только в обеспечение полноты и доступности информации, а требуется комплексный подход в рамках межведомственного взаимодействия.

Так, в учебном процессе гуманитарных и экономических дисциплин востребованы материалы Федеральной службы государственной статистики, которые в открытом доступе представлены на официальном сайте указанной федеральной службы. Однако при поиске материалов посредством отечественной поисковой системы представляется сайт с похожим названием, не имеющим ничего общего с официальным сайтом. Используемые логотипы, картинки, систематизация материалов на нем вводят в заблуждение пользователей, особенно категорию школьников и студентов. Кроме того, на сайте размещены недостоверные и дискредитирующие материалы в части экономической деятельности органов публичной власти и населения в стране. На неоднократные обращения в федеральную службу о приня-

тии мер в отношении дискредитирующего сайта результатами стали письма с ответами формального характера, указывающие на невозможность принятия управленческих мер со стороны данного органа публичной власти. Такой подход в деятельности органов власти не может считаться достаточным для дальнейшего предотвращения повторных случаев представления данных в искаженной форме. В то же время частые случаи обращения к фейковому сайту свидетельствуют о несформированности компетенции по отбору достоверных источников.

Целью инициатив в области СМИ, информации и цифровой грамотности в значительной степени должны стать усилия по предоставлению молодежи инструментов для осознанного выбора в интернете, определения того, что заслуживает доверия, и понимания систем платформ, чтобы использовать их в своих интересах. Медийная и информационная грамотность должны быть частью более широкого подхода к формированию цифровой грамотности, например путем сосредоточения внимания на элементах, связанных с рассмотрением того, как работают системы рекомендаций по алгоритмам и генеративный ИИ, а также гражданского и патриотического воспитания. Представляется необходимым сформулировать виды рисков, возникающих в отношении молодежной группы населения в современном информационном обществе (см. таблицу), в котором взаимодействие в социальных сетях обуславливает влияние ряда факторов.

Таблица

**Риски и факторы влияния медиаресурсов на поведение молодежи**

Table. Risks and factors of influence of media resources on the youth behaviour

Риск	Содержание	Фактор
Дезинформация и манипуляция	Искажение восприятия реальности и принятие ошибочных решений, искажение представления о событиях и исторических фактах, понимания прошлого и современности, ослабление способности молодежи к анализу и критическому мышлению	Отсутствие медиаграмотности
Потеря доверия к источникам информации	Потеря доверия к авторитетным источникам, формирование чрезмерной скептичности по отношению к новостным и информационным ресурсам. Повторное распространение недостоверной информации способно подорвать доверие к институтам, экспертам и СМИ и снизить готовность молодежи отличать достоверные источники информации от недостоверных	Манипуляция через эмоциональные реакции
Распространение негативных убеждений и стереотипов	Рост негативных предубеждений и конфликтов в обществе может не только стать следствием недостоверной информации, но и усилить негативные убеждения и стереотипы, что способно привести к подрыву толерантности и взаимопонимания в обществе	Алгоритмы различных онлайн-платформ создают фильтрованные потоки информации, которые побуждают пользователей к определенному контенту
Вредное воздействие на здоровье и безопасность	Принятие решения на основе негативных эмоций оказывает отрицательное воздействие на здоровье молодежи	Алгоритмы подбора контента
Опасность онлайн-буллинга и киберпреследования	Недостоверная информация, особенно если она направлена на конкретного человека или группу, может способствовать онлайн-буллингу и киберпреследованию	Быстрое распространение через социальные сети и интернет

Риск	Содержание	Фактор
Ухудшение психического здоровья	Негативная информация может стать причиной стресса, тревоги, депрессий и других проблем с психическим здоровьем у молодежи, что особенно актуально в контексте социальных сетей, где молодые люди чаще сталкиваются с негативными комментариями	Цифровой анонимизм и кибербуллинг

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

Таким образом, предотвращение указанных рисков требует усиления влияния структур образования в области медиаграмотности, критического мышления и развития навыков анализа информации. Для молодежной аудитории очень важны создание доступных и достоверных источников информации и демонстрация активной борьбы с дезинформацией на различных платформах и сайтах. Поэтому требуются отдельные мероприятия по повышению медиа- и информационной грамотности для молодежи, поскольку она представляет собой группу, подверженную искажениям и дезинформации, в том числе по разработке образовательных ресурсов для молодых людей, включая печатные буклеты, презентации и личные встречи, которые повышают медиа- и цифровую грамотность среди этой группы населения.

### **Межведомственное взаимодействие как инструмент формирования и реализации государственной политики / Interdepartmental cooperation as a tool for the formation and implementation of state policy**

Взаимодействие органов государственной власти с общественными и некоммерческими организациями должно основываться на усилиях по защите и укреплению гражданского пространства для содействия более открытому, прозрачному и подотчетному управлению. Расширение исследований и понимания всех аспектов проблемы информационного пространства и обеспечение того, чтобы полученные результаты использовались в процессе выработки политики, также будут важным вкладом в содействие повышению медиаграмотности молодежи. Представляется, что органы власти должны сосредоточиться на расширении компетенций, ресурсов и охвата усилий в этой области, чтобы способствовать участию и взаимопониманию всех слоев общества. В создаваемых основах государственной молодежной политики необходимо предусмотреть комплекс мер, направленных на формирование и повышение компетенций молодых граждан по вопросам информационной, медийной и цифровой грамотности. Требуются усиление внимания

и улучшение качества образования в области медиаграмотности при одновременном создании доступных и достоверных источников информации для целевой группы – молодежи. Также необходимо усилить работу по борьбе с дезинформацией на различных платформах. Таким образом, долгосрочные и системные меры по повышению устойчивости молодежи к влиянию нечетких источников и недоверию к ним будут способствовать развитию коммуникаций в общественной среде на основе критического мышления и анализа.

Учитывая проблемы регулирования, возникающие в связи со сложностью информационного пространства, очень важно внести изменения в процессы политики регулирования, которая поможет органам власти опережать своими решениями и предотвращать негативное появление недостоверной информации посредством существующих нормативных актов и защищать общественные ценности. Последовательный межведомственный подход может помочь определить взаимосвязь между секторальными приоритетами, четко распределить обязанности, избежать дублирования усилий и содействовать взаимоподдерживающим действиям всех участников, борющихся с дезинформацией. Очевидно, что создание оперативного потенциала для отслеживания, предварительной подготовки и разоблачения кампаний по манипулированию информацией часто требует координации на стратегическом уровне для внедрения систем, процессов и функций мониторинга, а также на тактическом уровне для обеспечения своевременного принятия мер.

Как показало исследование, способы, с помощью которых страны координируют свои действия в ответ на угрозы дезинформации и усилия по повышению целостности информации, разнообразны и быстро развиваются. На национальном уровне функции распределены по всему государственному сектору, включая правительственный центр, отраслевые министерства (в том числе безопасность, цифровые технологии, коммуникации, СМИ, культуру, образование и научные исследования), службы безопасности и разведки, а также регулирующие органы. Сложность мер по укреплению информационной политики требует создания механизмов координации

для содействия сотрудничеству внутри органов власти и между ними. Учитывая последние тенденции в области достоверности информационных потоков, важно определить роль каждого ведомства в противодействии таким угрозам. Создание официальных учреждений или механизмов помогло бы органам власти на территориальном уровне понять эти угрозы и отреагировать на них, в том числе внося ясность в отношении конкретных типов поведения и содержания, на которые публичные учреждения должны реагировать. Созданные координационные механизмы в значительной степени преследуют общие приоритетные цели относительно проведения исследований динамики дезинформации, укрепления устойчивости общества к распространению ложной и вводящей в заблуждение информации, а также разработки или повышения актуальности руководящих принципов и/или стратегических документов.

Данные ОЭСР показывают, что в половине стран-респондентов (54 %) имеется по крайней мере один межгосударственный механизм, предназначенный для координации национальных усилий по выявлению дезинформации и реагированию на нее и/или для предоставления технических консультаций по политике, связанной с этим вопросом. Как правило, они создаются либо в качестве центральных подразделений (таких как офисы или ячейки), которые имеют официальный мандат на координацию обязанностей, и/или в качестве официальных целевых групп или рабочих коллективов, состоящих из государственных служащих всего правительства<sup>5</sup>. Усиление мер реагирования должно быть и в Российской Федерации со стороны органов государственной власти. Недостаточной видится мера по закрытию отдельных информационных ресурсов. Требуется межведомственная координация по предотвращению распространения недостоверной информации и возможностей предоставления необходимых данных для молодых исследователей по запросам образовательных учреждений.

Как показывает опыт других стран, огромное значение в системе координации имеет психологическая служба. Так, в январе 2022 г. в Швеции было создано Шведское агентство психологической защиты (англ. Swedish Psychological Defence Agency) — правительственное учреждение при Министерстве обороны, которое выявляет, анализирует иностранную вредоносную информационную деятельность

и другие операции по дезинформации, направленные против Швеции или шведских интересов, и противодействует им<sup>6</sup>. Целью психологической защиты является защита основных свобод и независимости Швеции посредством открытого и демократического общества и свободного формирования мнений. Агентство подчеркивает, что Правительство несет ответственность за обеспечение осведомленности общественности об информационных угрозах, не ущемляя свободу слова и самовыражения. Этот превентивный подход в значительной степени ориентирован на критическое мышление и просвещение в целях создания защиты социума от дезинформации, с тем чтобы злоумышленники не находили менее благоприятных условий для осуществления деятельности по информационному воздействию.

В структуру агентства входят три отдела: административный, оперативный и отдел по развитию потенциала. В сотрудничестве с другими правительственными учреждениями в его основные задачи входят подготовка отчетов и аналитических материалов, касающихся определенных ситуаций, действующих лиц, представляющих угрозу, и уязвимых мест в социуме, а также предложение соответствующих контрмер; разработка методов и технологий выявления иностранного вредоносного информационного воздействия и противодействия ему; развитие и укрепление общего потенциала шведского общества в области психологической защиты, что включает в себя оказание поддержки населению Швеции, правительственным учреждениям, муниципалитетам, СМИ, добровольным оборонным организациям и гражданскому обществу, а также обеспечение более тесной координации между этими субъектами; поддержка учебных мероприятий и развитие знаний, например инициирование и финансирование исследований, связанных с психологической защитой.

Кроме того, важную роль в координации усилий по реагированию на недостоверные сведения играет функция общественных коммуникаций. При условии ответственного управления и наличия достаточных ресурсов данная функция может иметь существенное значение в усилиях властных структур по повышению их ситуационной осведомленности об информационных угрозах и содействию эффективной координации ответных мер. С этой целью она должна основываться на усилиях по продвижению общественного блага, осуществляться прозрачно и руководствоваться четкими директивами и соответствующими полномочиями, которые разделяют политическую деятельность

<sup>5</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development. Recommendation of the Council for agile regulatory governance to harness innovation. Режим доступа: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0464> (дата обращения: 10.04.2024).

<sup>6</sup> Psychological Defence Agency. About us. Режим доступа: <https://www.mpf.se/en/about-us/> (дата обращения: 10.04.2024).

и деятельность по информированию общественности. Применительно к общественным коммуникациям централизованный потенциал может быть полезен для создания коммунальных ресурсов, обмена информацией и разработки согласованных мер реагирования общественности и министерств на национальном уровне. Такой подход возможно изучить при формировании российской практики государственной молодежной политики в части обеспечения молодого поколения информационными ресурсами.

Безусловно, важно отметить мероприятия по повышению медиа- и информационной грамотности посредством партнерства с широким кругом организаций гражданского общества, однако и такое взаимодействие должно связываться основными тезисами государственной молодежной политики.

## Заключение / Conclusion

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

В целях создания благоприятных условий для распространения точной, надежной и разносторонней информации, в том числе для молодежи, необходимо сформировать государственную политику, направленную на адаптацию институтов власти к новым вызовам, создать систему политических мер для реагирования на угрозы, исходящие от дезинформации, и при этом обеспечить свободу выражения мнений.

Создание национальных стратегических рамок, административных координационных подразделений, целевых групп и усилий по наращиванию потенциала, а именно институциональной архитектуры, имеет важное значение, поскольку они реагируют на дезинформацию и реализуют меры, повышающие целостность информации. С этой целью правительства могли бы проанализировать свои собственные институциональные механизмы и практику.

Для эффективного решения сложных и комплексных задач по обеспечению целостности и точности информации необходимо сформировать основы государственной политики и скоординировать политические усилия как на федеральном, так и на региональном уровне управления. Постоянно развивающееся информационное пространство требует от органов власти не только инвестиций в программы цифровизации, наращивающих потенциал и технологическую инфраструктуру государственных органов управления, но и разработки конкретных мер для обеспечения согласованной политики по повышению качества информации для пользователей.

Специализированным органам государственной власти требуется адаптировать и совершенствовать

нормативное регулирование, которое поддерживает инфраструктуру и среду в целях распространения надежной информации. Для решения этой сложной политической задачи необходимы координация действий правительства и стратегическое руководство. Регулирование является важным инструментом для органов государственной власти по обеспечению достоверности и полноты информации, реагированию на угрозу дезинформации.

Такую многогранную проблему, как дезинформация с участием множества действующих лиц, каналов и тактик, нужно решать скоординированным образом. Масштабы и скорость распространения ложного и вводящего в заблуждение контента именно для молодежи заставляют осознать необходимость выработки комплексного представления о том, как повысить уровень целостности в информационном пространстве. Реакция на обращения пользователей информации к органам власти должна быть не только своевременной, но и предусматривать межведомственное взаимодействие и реагирование, а не формальные ответы. В дополнение к созданию центральных подразделений для координации мер реагирования на дезинформацию следует также рассмотреть возможность создания целевых групп, состоящих из должностных лиц всех государственных служб или внешних партнеров, для консультирования по вопросам принятия политических мер. Эти целевые группы могут быть как постоянными, так и временными по своему характеру. Важно отметить, что в одной и той же стране возможно создать различные экспертные подразделения, что может обеспечить более оперативное вмешательство и техническую работу, когда поставлены конкретные цели.

Представляется, что в быстро развивающемся информационном пространстве политика регулирования должна разрабатываться таким образом, чтобы она была гибкой и реагировала на вызовы, связанные с цифровизацией и новыми технологиями. Учитывая, что риски для молодежи и заинтересованных в регулировании органов публичной власти чаще возникают при свободном использовании определенных технологий, а источники такого контента могут находиться в разных юрисдикциях, следует обеспечить координацию и межведомственное взаимодействие органов власти посредством разработки и включения в программные документы соответствующих рекомендаций и мероприятий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Абрамов В.И., Андреев В.Д.* Перспективы использования интернета вещей при цифровой трансформации государственного и муниципального управления (на примере Финляндии). *Муниципальная Академия*. 2022;2:34–42. [https://doi.org/10.52176/2304831X\\_2022\\_02\\_34](https://doi.org/10.52176/2304831X_2022_02_34)
- Альтовский Е.В.* Информационная безопасность сайтов российских госорганов, или культура отмены информационной безопасности. *Защита информации. Инсайд*. 2023;5(113):36–44.
- Бетербиева А.И., Оздамирова Э.М., Синицин А.М.* Развитие навыков критического мышления и информационной грамотности с помощью информационных технологий. *Научно-технический вестник Поволжья*. 2023;12:185–187.
- Гендина Н.И.* Информационная грамотность и информационная культура личности: международный и российский подходы к решению проблемы. *Открытое образование*. 2007;5(64):58–69.
- Жуков А.З., Ингушев Ч.Х., Битов А.А.* Информационная безопасность как элемент национальной безопасности Российской Федерации. *Проблемы экономики и юридической практики*. 2021;1(17):278–283.
- Ибрагимова З.М., Ткаченко А.Л., Джамалдинова М.А.* Использование чат-ботов в образовательном процессе. *Педагогический журнал*. 2022;6A–2(12):741–746. <https://doi.org/10.34670/AR.2022.98.45.029>
- Кошкарова Л.С.* Формирование информационной грамотности студентов в новой модели круга чтения. *Дидакт*. 2020;1(5):18–24.
- Мышко Ф.Г.* Экспертиза информационного продукта как способ защиты детей от деструктивной информации: правовые проблемы. *Защити меня*. 2023;1:41–48.
- Мышко Ф.Г., Титор С.Е.* Повышение медиаграмотности детей как механизм их защиты от деструктивной информационной среды. *Психология и педагогика служебной деятельности*. 2022;4:170–173. <https://doi.org/10.24412/2658-638X-2022-4-170-173>
- Николаева М.О.* Информационная безопасность: современная картина проблемы информационной безопасности и защиты информации. *Мониторинг. Образование. Безопасность*. 2023;1(1):51–57.
- Сергиенко Н.С.* Зарубежный опыт использования цифровых инструментов в регионах и городах в условиях пандемии. *Вестник университета*. 2022;5:22–28. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-5-22-28>
- Спильниченко В.К.* Влияние сферы информационных технологий на экономическую безопасность государства и личности в новых реалиях. *Наука и искусство управления*. 2022;3:53–68. <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2022-3-53-68>
- Спильниченко В.К., Соколов А.П.* Источники финансовых угроз информационной безопасности личности. *Журнал прикладных исследований*. 2021;6–6:496–502. [https://doi.org/10.47576/2712-7516\\_2021\\_6\\_6\\_496](https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_6_6_496)
- Троян Н.А., Бойченко И.С.* Информационно-правовое обеспечение формирования системы публичной власти в России: проблемы и приоритеты. *Государство и право*. 2022;3:117–126. <https://doi.org/10.31857/S102694520019170-8>
- Файзуллин Ф.С., Гарипова Ф.М., Кашапова Р.А.* Формирование информационной культуры студентов-экономистов. *Дискуссия*. 2022;6(115):6–16. <https://doi.org/10.46320/2077-7639-2022-6-115-6-16>

## REFERENCES

- Abramov V.I., Andreev V.D.* Prospects for the use of the internet of things in the digital transformation of public and municipal administration (on the example of Finland). *Municipal Academy*. 2022;2:34–42. (In Russian). [https://doi.org/10.52176/2304831X\\_2022\\_02\\_34](https://doi.org/10.52176/2304831X_2022_02_34)
- Altovskiy E.V.* Information security of Russian government websites, or culture of information security call-out. *Information protection. Inside*. 2023;5(113):36–44. (In Russian).
- Beterbieva A.I., Ozdamirova E.M., Sinitsin A.M.* Sinitsyn developing critical thinking skills and information literacy through information technology. *Scientific and Technical Volga Region Bulletin*. 2023;12:185–187. (In Russian).
- Fayzullin F.S., Garipova F.M., Khashapova R.A.* Formation of the information culture of economics students. *Discussion*. 2022;6(115):6–16. (In Russian). <https://doi.org/10.46320/2077-7639-2022-6-115-6-16>
- Gendina N.I.* Information literacy and personal information culture: international and Russian approaches to solving the problem. *Open Education*. 2007;5(64):58–69. (In Russian).
- Ibragimova Z.M., Tkachenko A.L., Dzhambaldinova M.A.* Using of chatbots in the educational process. *Pedagogical Journal*. 2022;6A–2(12):741–746. (In Russian). <https://doi.org/10.34670/AR.2022.98.45.029>
- Koshkarova L.S.* Formation of students' information literacy in a new model of the reading circle. *Didact*. 2020;1(5):18–24. (In Russian).
- Myshko F.G.* Expertise of an information product as a way to protect children from destructive information: legal problems. *Protect me*. 2023;1:41–48. (In Russian).
- Myshko F.G., Titor S.E.* Increasing media literacy of children as a mechanism of their protection from the destructive information environment. *Psychology and pedagogy of official activity*. 2022;4:170–173. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2658-638X-2022-4-170-173>
- Nikolaeva M.O.* Information security: problems of information security and information protection in modern realities. *Monitoring. Education. Safety*. 2023;1(1):51–57. (In Russian).
- Sergienko N.S.* Foreign experience in the use of digital tools in regions and cities in the context of the pandemic. *Vestnik universiteta*. 2022;5:22–28. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-5-22-28>
- Spilnichenko V.K.* The impact of the information technology sphere on the economic security of the state and the individual in the new realities. *Science and art of management*. 2022;3:53–68. (In Russian). <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2022-3-53-68>
- Spilnichenko V.K., Sokolov A.P.* Sources of financial threats to personal information security. *Journal of Applied Research*. 2021;6–6:496–502. (In Russian). [https://doi.org/10.47576/2712-7516\\_2021\\_6\\_6\\_496](https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_6_6_496)
- Troyan N.A., Boychenko I.S.* Information and legal support for the transformation of the system of public power in Russia: problems and priorities. *State and Law*. 2022;3:117–126. (In Russian). <https://doi.org/10.31857/S102694520019170-8>
- Zhukov A.Z., Ingushev Ch.Kh., Bitov A.A.* Information security as an element of national security of the Russian Federation. *Economic Problems and Legal Practice*. 2021;1(17):278–283. (In Russian).

## Влияние цифровых массмедиа на государственное управление

**Евлоев Акроман Муссаевич**

Мл. науч. сотр.

ORCID: 0009-0004-8812-5680, e-mail: [am\\_evloev@guu.ru](mailto:am_evloev@guu.ru)

**Гончарова Ирина Валентиновна**

Д-р ист. наук, вед. науч. сотр.

ORCID: 0000-0002-7532-8751, e-mail: [79208195393@yandex.ru](mailto:79208195393@yandex.ru)

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

### Аннотация

В данной работе исследуется влияние цифровых массмедиа на процессы государственного управления в контексте современной эпохи цифровизации. Актуальность темы обусловливается стремительным развитием цифровых технологий и их интеграцией в повседневную жизнь человека, что непременно отражается на взаимодействии общества и власти. Анализируются последствия цифровизации для медиасреды. Особое внимание уделяется цифровым массмедиа как объекту исследования, их структуре и функциям, подчеркиваются междисциплинарность научных подходов и разнообразие трактовок. Выявляются сложности научного осмысления данного феномена. Рассматриваются значение цифровых массмедиа для государственного управления, включая улучшение коммуникации между государственными органами и гражданами, повышение прозрачности и подотчетности власти, а также возможности для вовлечения граждан в процессы принятия решений. Подчеркивается роль современных цифровых сервисов, в частности «Госуслуг», в развитии коммуникаций нового формата. В заключение статья акцентирует внимание на необходимости адаптации государственных структур к новым условиям, чтобы максимально эффективно использовать потенциал цифровых массмедиа в интересах устойчивого развития и демократизации управления. С усложнением цифрового медиаландшафта появляется необходимость создания стратегии цифровых медиа для достижения конкретных целей государственного управления.

**Ключевые слова:** цифровые массмедиа, средства массовой информации, цифровизация, государственное управление, коммуникации, интернет, социальные сети, Рунет

**Для цитирования:** Евлоев А.М., Гончарова И.В. Влияние цифровых массмедиа на государственное управление//Управление. 2024. Т. 12. № 4. С. 88–95. DOI: [10.26425/2309-3633-2024-12-4-88-95](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-4-88-95)



Received: 23.09.2024

Revised: 25.11.2024

Accepted: 26.11.2024

## Impact of digital media on public administration

**Akroman M. Evloev**

Junior Researcher

ORCID: 0009-0004-8812-5680, e-mail: am\_evloev@guu.ru

**Irina V. Goncharova**

Leading Researcher

ORCID: 0000-0002-7532-8751, e-mail: 79208195393@yandex.ru

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

---

### Abstract

---

This article examines the influence of digital mass media on public administration processes in the context of the modern era of digitalisation. The relevance of the topic is due to the rapid development of digital technologies and their integration into everyday human life, which certainly affects the interaction of society and government. The consequences of digitalisation for the media environment are analysed. Special attention is paid to the digital mass media as an object of research, their structure and functions, the interdisciplinary nature of scientific approaches and a variety of interpretations are emphasised. The difficulties of scientific understanding of this phenomenon are revealed. The importance of the digital media for public administration is considered, including improving communication between government agencies and citizens, increasing transparency and accountability of the government as well as opportunities for involving the citizens in decision-making processes. The role of modern digital services, in particular “Gosulugi”, in the development of new format communications is emphasised. In conclusion, the article focuses on the need to adapt government structures to the new conditions in order to maximise the potential of the digital mass media in the interests of sustainable development and democratisation of governance. With the increasing complexity of the digital media landscape, there is a need to create a digital media strategy to achieve specific goals of the public administration.

---

**Keywords:** digital mass media, mass media, digitalisation, public administration, communications, Internet, social networks, Runet

---

**For citation:** Evloev A.M., Goncharova I.V. (2024). Impact of digital media on public administration. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (4), pp. 88–95. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-88-95

---



## Введение / Introduction

В эпоху стремительного цифрового прогресса массмедиа становятся неотъемлемой частью общественной жизни и важнейшим инструментом формирования информационного поля. Современные цифровые массмедиа охватывают широкий спектр платформ, включая социальные сети, блоги, подкасты и видеохостинги, что позволяет вовлечь большую аудиторию, оказывая таким образом значительное влияние на общественное мнение.

В условиях глобализации и информационной открытости функции массмедиа трансформируются, обеспечивая не только развлечение и информирование, но и формирование активных общественных дискуссий и участие граждан в процессе принятия решений. Использование понятия «массмедиа» вместо традиционного «средства массовой информации» (далее – СМИ) определяется его более широким значением как зафиксированного на носителях контента, в отличие от СМИ, имеющих конкретные признаки, отвечающих за свои публикации и регулируемых законодательством.

Особое значение цифровые массмедиа приобретают для государственного управления, являясь ключевым инструментом для диалога между властью и обществом.

В данной статье рассматриваются основные понятия, функции и направления воздействия цифровых массмедиа на государственное управление.

## Цифровизация и распространение массмедиа / Digitalisation and spreading of mass media

Развитие коммуникационных систем или эволюция массмедиа началась, по меркам становления человеческого сообщества, относительно недавно. Научные прогнозы восходят к канадскому философу Г.М. Маклюэну, который в середине XX в. ввел понятие «электронное общество» [Маклюэн, 2003]. Общество, в котором с использованием информационных технологий создается целостная информационная картина из отдельных фрагментов данных из различных сфер общественной жизни, он назвал «глобальной деревней». Это концепция наглядно иллюстрирует, как СМИ оказывают значительное влияние на человеческое общество. Именно информационным технологиям он придает основополагающее значение в формировании нового социального порядка.

В XX в. люди не представляют себе жизнь без интернета, социальных сетей, виртуального общения

и т.д. «Электронные средства массовой информации, информационные системы, социальные сети, доступ к которым осуществляется с использованием сети «Интернет», стали частью повседневной жизни россиян», — отмечается в Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации (далее РФ, Россия) на 2017–2030 гг. Поэтому сегодня актуально говорить о развитии информационного общества, «в котором информация и уровень ее применения и доступности кардинальным образом влияют на экономические и социокультурные условия жизни граждан»<sup>1</sup>.

Официальной точкой отсчета Рунета (российского интернета) считается регистрация домена .ru, которая состоялась 7 апреля 1994 г.<sup>2</sup>. За первое десятилетие, с 2000 г. по 2010 г., рост аудитории Рунета составил 1 826 %<sup>3</sup>. В первом квартале 2016 г. он насчитывал 83 млн интернет-пользователей, что составляло 57 % от населения страны<sup>4</sup>. В первом квартале 2023 г. аудитория интернета в России увеличилась до 101,4 млн чел., или 83 % населения, при этом в среднем российские пользователи проводили в интернете около четырех часов в день<sup>5</sup>. В начале 2024 г. число пользователей социальных сетей в России составило 106,0 млн чел., по данным Digital 2024<sup>6</sup>. Исследователи актуальных тенденций цифровых изменений отмечают создание новых медиа и влияние на них общего процесса цифровизации как «вытеснение всего аналогового» из общественной жизни и конвергенцию, то есть процесс слияния всех медиаплатформ, сближение медиатехнологий и их влияние на медиапотребление [Авдолина, Богатырёва, 2020, с. 9].

Фактически человек как пользователь медиа отказывается от использования традиционных СМИ

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>2</sup> ИКС. История развития интернета в России. Режим доступа: <https://iks.ru/news/istoriya-razvitiya-interneta-v-rossii> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>3</sup> Сырецьких С. Развитие интернета в России. Режим доступа: <https://gia.ru/20100930/280796937.html> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>4</sup> Яндекс. Развитие интернета в регионах России. Режим доступа: [https://yandex.ru/company/researches/2016/ya\\_internet\\_regions\\_2016](https://yandex.ru/company/researches/2016/ya_internet_regions_2016) (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>5</sup> Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Интернет в России в 2022–2023 годах. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад. Режим доступа: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/internet-v-rossii-v-2022-2023-godah.pdf> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>6</sup> BYYD. Digital 2024: основные выводы из ежегодного отчета DataReportal. Режим доступа: <https://www.bydd.me/ru/blog/2024/02/digital-2024-datareportal/> (дата обращения: 15.09.2024).

в пользу цифровых массмедиа или цифровых источников информации. Большую часть своего времени цифровой человек проводит в социальных сетях, мессенджерах, на интернет-порталах, используя смартфоны, гаджеты, компьютерные планшеты. Соответственно, окружающее его пространство изменяется, что определяет специфические черты развития цифрового пространства. К ним можно отнести:

- 1) мультимедийность как процесс воздействия на человека через все органы чувств;
- 2) визуализацию информации;
- 3) мобильность информации в зависимости от потребителей;
- 4) трансформацию форматов и жанров;
- 5) многозначность массмедиа, позволяющую пользователю одновременно находиться в нескольких контентях;
- 6) непрерывность потребления информации;
- 7) открытость и доступность информации для общества и управление через взаимодействие с отдельными категориями людей, государством, органами власти и т.д.

К цифровым СМИ исследователи относят не только интернет-каналы или сайты, но и людей, которые заняты в этой индустрии (например, блогеров) [Яковлева, 2018].

Цифровизация непосредственно связана с появлением и распространением цифровых массмедиа, их интеграцией в информационном пространстве, а фактически – со становлением и развитием цифровой информационной революции.

При этом история формирования цифровых массмедиа – это история не только технологических инноваций, но и преобразования глобального общественного пространства. Современное информационное пространство определяет процесс перехода к развитию взаимопроникновения культур, расширению социальных, политических, культурно-идеологических, экономических и общественных связей, к глобализации всей социальной сферы и участников мирового сообщества.

Революция в средствах цифровых коммуникаций привела к формированию новой информационной картины мира, которая оказывает влияние не только на отдельного человека, но и на социальную реальность.

### **Цифровые массмедиа как объект исследования / Digital mass media as an object of research**

Цифровые массмедиа в исследовательском поле называются интернет-СМИ, онлайн-СМИ, являются частью так называемых новых медиа [Олешко,

Малик, 2017]. Данный термин ввел в научный оборот профессор Мичиганского университета Р. Нойман в 1991 г., определив новые медиа как «новый формат существования средств массовой информации, постоянно доступных на цифровых устройствах и подразумевающих активное участие пользователей в создании и распространении контента» [Neuman, 1991, p. 50]. Отдельные исследователи отождествляют данные понятия [Шамшурин, 2018]. Однако, несмотря на понятийную близость, феномен «новые медиа» шире цифровых массмедиа, так как предполагает совокупность онлайн-технологий, используемых для создания цифрового информационного наполнения СМИ. По сути, это совокупность цифровых медиа, цифровых носителей и медиапродуктов.

Современные исследователи рассматривают цифровые медиа неоднозначно. Особый подход был выработан в гуманитарных науках, где цифровые медийные СМИ были определены в контексте формирования культурного опыта, социокультурной практики и информационно-символического пространства, которое образуется социальными сетями, чатами, форумами и другими медийными проектами [Ляо, 2023]. Фактически коммуникативные функции медийных СМИ формируют новую информацию, общество же начинает переключать свой обыденный повседневный опыт в онлайн-контенты. Эта практика дает возможности для новых взаимодействий, общений, появления новейшей информационно-медийной личности, трансформирующейся в виртуальном пространстве.

По мнению А.А. Лисенковой и А.Ю. Мельниковой, в обновленном информационном мире появляется современный медиачеловек, мотивы которого могут формироваться в диапазоне от игровой деятельности до создания нового, необходимого ему общества, состоящего из конкретных личностей. Они должны быть идеальны для такого пользователя, обладать заданными параметрами, в том числе публичностью в рамках медиа, анонимностью, тайностью до определенного момента, наличием развлекательных условий [Лисенкова, Мельникова, 2018].

Д.В. Дунас считает, что для современного изучения медиа характерна «свобода в теоретизировании», выделяя при этом четыре аспекта:

- 1) социально ориентированный материализм (медиа как зеркало общественно-политических и экономических отношений в обществе);
- 2) социально ориентированная культурология (медиа как зеркало культуры, внимание к просветительскому содержанию и нормативным принципам медиа);

3) медиаориентированный материализм (политическая экономия медиа и медиаэкономика, медиатехнологии);

4) медиаориентированная культурология (медиа формирует ценности и представления и оказывает комплексное духовное воздействие на людей) [Дунас, 2018, с. 257].

Очевидно, что массмедиа как объект исследования в научном дискурсе является новой междисциплинарной темой на стыке социологии, политологии, филологии, культурологии с доминированием последней. Его особенностью является постоянная динамика, которая опережает скорость накопления научных знаний. Поэтому научными методами сложно анализировать происходящие изменения.

Исследователи наполняют разным содержанием и понятие «цифровые массмедиа». Одни подразумевают медиа-объекты, которые программируются в цифровом формате, изменяются, передаются и сохраняются с помощью цифровых электронных устройств. Другие определяют их как цифровые объекты или высокотехнологичные инструменты, предоставляющие доступ в интернет, с особыми признаками: интерактивностью, мультимедийностью и высокой доступностью [Шамшурин, 2018].

В данном исследовании под цифровыми массмедиа подразумевается форма коммуникаций, которая использует цифровые технологии для распространения информации широкой аудитории. Эти СМИ включают в себя различные онлайн-платформы (веб-сайты, блоги, социальные сети, подкасты), видео-платформы и новостные приложения.

Отличительными чертами цифровых массмедиа являются:

1) доступность – возможность для пользователей получать информацию в любое время и в любом месте через интернет;

2) интерактивность – возможность для пользователя взаимодействовать с контентом, оставлять комментарии, делать репосты и участвовать в обсуждениях;

3) мультиформатность – сочетание текста, изображения, видео и аудио, что повышает привлекательность для аудитории разных типов и возраста;

4) адаптивность – контент может быстро обновляться и изменяться в зависимости от интересов и запросов аудитории;

5) масштабирование – расширенные возможности распространения информации и увеличение ее охвата;

6) персонализация – предложение контента на основе данных об интересах пользователей.

В отличие от традиционных массмедиа, цифровые медиа являются самостоятельными интерактивными

программными продуктами, что дает возможность установить обратную связь между создателями контента и аудиторией. Поэтому цифровые массмедиа выступают одновременно как информационные генераторы и активные участники коммуникационного процесса.

Соответственно, с социологической позиции, определяющей функцией цифровых массмедиа является коммуникативная. Она определяет другие функции: информационную, ценностно-регулирующую, социально-организационную, функцию канала социального участия [Фомичева, 2007]. В интернет-пространстве коммуникативная функция получила новый виток развития. Современные технологии совершенствуются, следовательно, аудитория имеет возможность общаться с официальными лицами не только посредством различного вида запросов и писем, но и напрямую с авторами. Таким образом, массмедиа стали функционировать в режиме личностного диалога.

Учитывая междисциплинарность подходов к изучению цифровых массмедиа как сложного синтетического явления, в контексте исследуемой проблематики необходимо обратить внимание на политологический аспект функций массмедиа. Целесообразно говорить о следующей структуре функций:

1) информационная – обеспечение информационного потока в отношении различных сфер общественной жизни;

2) образовательная – формирование определенной системы знаний, в том числе с идеологической составляющей;

3) управленческая – воздействие с целью решения определенных социально-политических задач посредством мобилизации населения вокруг обозначенной проблемы;

4) социально-коммуникативная – создание форума обсуждений социально-политического вопроса с одновременным формированием канала социального участия и обратной связи;

5) политико-технологическая – демонстрация позитивного образа органов власти, политиков, партий и т.д.

### **Значение цифровых массмедиа для государственного управления / Importance of digital media for public administration**

Цифровые массмедиа играют значительную роль в современном государственном управлении. С учетом их содержания и функций можно выделить несколько направлений влияния.

1. Общественное информирование. Распространение информации о государственных инициативах, изменениях в законодательстве и общественных мероприятиях. «Обеспечение прав граждан на доступ к информации» является одним из основных принципов Стратегии развития информационного общества в РФ на 2017–2030 гг.<sup>7</sup>

2. Обратная связь с гражданами. Платформы цифровых массмедиа позволяют гражданам выражать свои мнения и высказывать предложения, что создает канал двусторонней коммуникации. Появляется возможность оперативного реагирования государственных органов на запросы и замечания населения, что способствует повышению доверия к власти. Обратную связь органам государственного управления можно оставить через интернет-приемную (раздел на сайтах Правительства, министерств, ведомств, региональных органов власти и т.п.)<sup>8</sup>, через платформу федерального канала связи («Госуслуги.ПОС») на базе Единого портала государственных и муниципальных услуг<sup>9</sup>, через портал «Активный гражданин» (связь с региональными органами власти)<sup>10</sup>. Таким образом, под влиянием цифровых массмедиа формируется система обратной связи потребителей государственных услуг.

3. Участие в общественных дискуссиях. Создается пространство для обсуждения важных общественных вопросов. Это позволяет формировать общественное мнение и мобилизовать граждан для участия в процессах принятия решений, например для участия в выборах. С этой целью на платформе обратной связи запущено мобильное приложение «Госуслуги. Решаем вместе». Также виджеты на сайтах органов власти субъектов РФ дают возможность направлять обращения в государственные органы и органы местного самоуправления по широкому спектру вопросов, участвовать в опросах, голосованиях и общественных обсуждениях<sup>11</sup>. Наиболее популярной площадкой для общественных дискуссий

на современном этапе стал мессенджер Telegram: его аудитория в России с 2022 г. по 2024 г. увеличилась на 22 % с 66 до 85 млн чел.<sup>12</sup> При этом новостные каналы пользуются спросом у 85 % аудитории, а политические — у 50 %<sup>13</sup>. Как отмечает О.Г. Филатова, «начиная с периода активного развития социальных медиа, предметом интенсивных теоретических дебатов и многочисленных эмпирических исследований становится возникновение и существование цифровой публичной сферы как онлайн-эквивалента традиционной, кажущейся уже несовершенной, «старой» публичной сферы» [Филатова, 2019, с. 181].

4. Прозрачность и подотчетность. Органы государственного управления могут использовать цифровые массмедиа для повышения прозрачности своей работы посредством публикации отчетов о деятельности, бюджетах и расходах. С этой целью была создана единая система управления государственными и муниципальными финансами РФ с применением информационных технологий «Электронный бюджет»<sup>14</sup>.

5. Анализ и мониторинг общественного мнения. Данные из цифровых массмедиа помогают увидеть настроения общества, выявить проблемы областей и потенциальные конфликты. Это позволяет более эффективно разрабатывать государственную политику. Цифровые технологии предоставляют возможность собирать и обрабатывать большие объемы данных, выявлять ключевые тренды и тенденции, а также оперативно реагировать на изменения в общественном восприятии. Существует множество инструментов, основанных на цифровых технологиях, которые позволяют эффективно отслеживать и контролировать общественное мнение, например мониторинг социальных сетей (технологии SMM (англ. social media marketing – маркетинг в социальных сетях)<sup>15</sup> или опросы. С их помощью можно получить информацию о мнениях и предпочтениях граждан относительно продуктов, услуг или политики [Базалей, 2023].

6. Просвещение. На онлайн-платформах могут размещаться образовательные курсы по развитию ИТ-навыков (ИТ – информационные технологии),

<sup>7</sup> Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>8</sup> Отправить обращение Президенту в форме электронного документа. Режим доступа: <http://www.letters.kremlin.ru/> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>9</sup> Госуслуги. Подсистема обратной связи. Режим доступа: <https://pos.gosuslugi.ru/backoffice/login> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>10</sup> Активный гражданин. Официальный сайт. Режим доступа: <https://ag.mos.ru/home> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>11</sup> Госуслуги. Платформа обратной связи. Режим доступа: <https://pos.gosuslugi.ru/landing/?ysclid=mn0qxn3o0lw842215059> (дата обращения: 26.07.2024).

<sup>12</sup> Mediascope. Официальный сайт. Режим доступа: <https://mediascope.net/> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>13</sup> Statista. Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.statista.com/> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>14</sup> Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет». Официальный сайт. Режим доступа: [https://www.budget.gov.ru/web/guest/Главная-страница?\\_adf.ctrl-state=1c0vm605tk\\_4&3RegionId=45000000&regionId=45000000](https://www.budget.gov.ru/web/guest/Главная-страница?_adf.ctrl-state=1c0vm605tk_4&3RegionId=45000000&regionId=45000000) (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>15</sup> G2. Ubermetrics Delta. Режим доступа: <https://www.g2.com/products/ubermetrics-delta/features> (дата обращения: 15.09.2024).

финансовой, правовой грамотности и т.д. Например, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций России (далее – Минцифры России) запустило электронные курсы на платформе «ГосТех». Обучающие программы запускаются на порталах «Госуслуги»<sup>16</sup>, Министерства науки и высшего образования РФ<sup>17</sup>.

7. Мобилизация. Во время чрезвычайных ситуаций (пандемии, природные катастрофы и др.) цифровые массмедиа помогают быстро передавать важную информацию и инструкции населению, чтобы минимизировать последствия. Согласно приказу Министерства РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий и Минцифры России от 31 июля 2020 г. № 578/365 «Об утверждении Положения о системах оповещения населения»<sup>18</sup>, есть три уровня оповещения: региональный, муниципальный и локальный. В зависимости от масштаба происшествия, на соответствующем уровне население получает СМС-информирование (англ. short message service – служба коротких сообщений), информация размещается на сайтах администраций, в телеграм-каналах.

## Заключение / Conclusion

Под воздействием цифровых массмедиа появляется новая культура взаимодействия, критически важная для формирования иерархий ценностей и язы-

ка общения между различными субъектами государственного управления. Успешное функционирование государственных структур в эпоху цифровизации требует не только понимания новых технологий, но и готовности к внедрению инновационных моделей взаимодействия с обществом, обеспечивая прозрачность, открытость и доступность власти для граждан.

Все это позволяет говорить о формировании новой социальной реальности в контексте государственного управления, поскольку значительная часть взаимодействий между гражданами и государственными учреждениями перешла в интернет-пространство. Создается уникальная медиасреда, которую можно охарактеризовать как информационно-коммуникативное пространство или медиапространство. В этой новой реальности действуют свои законы и порядки, влияющие на эффективность работы государственных органов и взаимодействие с населением. В ней формируются различные формальные и неформальные группы, возникающие вокруг обсуждений общественно значимых вопросов, методов участия граждан в управлении и контроля за деятельностью органов власти. Также развиваются особые механизмы коммуникации, требующие адаптации традиционных подходов к государственному управлению.

В целом роль цифровых массмедиа в государственном управлении заключается не только в информировании и взаимодействии с гражданами, но и в способствовании большей прозрачности и подотчетности государственного управления. В условиях цифровизации эти СМИ становятся неотъемлемой частью функционирования современного государства и его взаимодействия с обществом. Все это свидетельствует о том, что цифровой медиаландшафт усложнился. Поэтому возрастает значение создания стратегии цифровых медиа для достижения конкретных целей государственного управления.

<sup>16</sup> Госуслуги. Портал государственных услуг Российской Федерации. Режим доступа: <https://profdigital.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>17</sup> Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. Бесплатные онлайн-курсы. Режим доступа: [https://minobrnauki.gov.ru/action/situational\\_center/free\\_online\\_courses/](https://minobrnauki.gov.ru/action/situational_center/free_online_courses/) (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>18</sup> Приказ Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 31.07.2020 г. № 578/365 «Об утверждении Положения о системах оповещения населения» (зарегистрирован 26.10.2020 г. № 60567). Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202010270036> (дата обращения: 15.09.2024).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Авдонина Н.С., Богатырёва В.Н. Актуальные тенденции цифровой журналистики и новых медиа. Вестник Приамурского государственного университета им. Шолом-Алейхема. 2020;2(39):9–18. <http://doi.org/10.24411/2227-1384-2020-10017>

## REFERENCES

*Avdonina N.S., Bogatyreva V.N.* Current trends of digital journalism and new media. *Sholom-Aleichem Priamursky State University Bulletin.* 2020;2(39):9–18. (In Russian). <http://doi.org/10.24411/2227-1384-2020-10017>

- Базалей Т.Ю.* Мониторинг и контроль общественного мнения путем цифровых технологий. Мир науки. Социология, филология, культурология. 2023;3(14).
- Дунас Д.В.* Медиа как объект теоретизирования: обзор классических зарубежных подходов. Социально-гуманитарные знания. 2018;8:257–263.
- Лисенкова А.А., Мельникова А.Ю.* Цифровые медиа как зеркало современной культуры. Научное обозрение. Международный научно-практический журнал. 2018;1.
- Ляо Я.* Цифровые медиа в гуманитарных исследованиях. Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки. 2023;1(88(25)):87–93. <http://doi.org/10.37313/2413-9645-2023-25-88-87-93>
- Маклюэн Г.М.* Понимание медиа. Внешние расширения человека. Пер. с англ. В. Николаева. М., Жуковский: «КАНОН-Пресс-Ц», «Кучково поле»; 2003. 464 с.
- Олешко В.Ф., Малик О.В.* Влияние цифровых средств массовой информации на формирование глобальной системы социальных коммуникаций. Известия Уральского федерального университета. Серия 1. Проблемы образования, науки и культуры. 2017;4(168(23)):5–12.
- Филатова О.Г.* Дискурсивные практики в цифровой публичной сфере современной России: результаты и направления исследований. Управленческое консультирование. 2019;11:180–192. <http://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-11-180-192>
- Фомичева И.Д.* Социология СМИ: учебное пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс; 2007. 335 с.
- Шамшурин Д.А.* Цифровые медиа как фактор культурной глобализации. Международный научно-исследовательский журнал. Часть 2. 2018;6(72):70–75. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2018.72.6.036>
- Яковлева Д.А.* Эволюция цифровых медиа. Международные коммуникации. 2018;3(8).
- Neuman R.W.* The future of the mass audience. Cambridge: Cambridge University Press; 1991. 220 p.
- Bazaley T.Yu.* Monitoring and control of public opinion through digital technologies. World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies. 2023;3(14). (In Russian).
- Dunas D.V.* Media as an object of theorizing: a review of classical foreign approaches. Social and Humanitarian Knowledge. 2018;8:257–263. (In Russian).
- Filatova O.G.* Discursive practices in the digital public sphere of modern Russia: results and directions of research. Administrative consulting. 2019;11:180–192. (In Russian). <http://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-11-180-192>
- Fomicheva I.D.* Sociology of mass media: textbook for university students. Moscow: Aspect Press; 2007. 335 p. (In Russian).
- Liao Ya.* Digital media in humanitarian research. Izvestiya of the Samara Science Centre of the Russian Academy of Sciences. Social, Humanitarian, Biomedical Sciences. 2023;1(88(25)):87–93. (In Russian). <http://doi.org/10.37313/2413-9645-2023-25-88-87-93>
- Lisenkova A.A., Melnikova A.Yu.* Digital media as mirror of modern culture. Scientific review. International scientific and practical journal. 2018;1. (In Russian).
- McLuhan G.M.* Understanding media. The extensions of man. Trans. from Eng. V. Nikolaev. Moscow, Zhukovsky: “CANON-Press-Ts”, “Kuchkovo pole”; 2003. 464 p. (In Russian).
- Neuman R.W.* The future of the mass audience. Cambridge: Cambridge University Press; 1991. 220 p.
- Oleshko V.F., Malik O.V.* Digital mass media and their impacts on formation and development of the global social communications system. Izvestia Ural Federal University Journal. Series 1. Issues in Education, Science and Culture. 2017;4(168(23)):5–12. (In Russian).
- Shamshurin D.A.* Digital media as cultural globalization factor. International Research Journal. Part 2. 2018;6(72):70–75. (In Russian). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2018.72.6.036>
- Yakovleva D.A.* Evolution of digital media. International communication. 2018;3(8). (In Russian).

## Научно-образовательная политика Российской Федерации в странах Еразийского экономического союза: основные инструменты и противодействующие акторы

**Омельченко Николай Алексеевич**

Д-р ист. наук, зав. каф. государственного управления и политических технологий

ORCID: 0000-0002-5872-6432, e-mail: [nik\\_omelchenko@mail.ru](mailto:nik_omelchenko@mail.ru)

**Денисенко Виктор Васильевич**

Аспирант

ORCID: 0000-0002-8185-4280, e-mail: [denisenkoviktor@vk.com](mailto:denisenkoviktor@vk.com)

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

### Аннотация

В данном исследовании авторами рассмотрены основные научно-образовательные инструменты Российской Федерации (далее – РФ, Россия), нацеленные на сохранение лидерства в рамках региональной системы Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС), а также основные внерегиональные акторы, их акты гуманитарного влияния и внутрисистемные факторы развития взаимоотношений России и стран объединения в научно-образовательной сфере взаимодействия. Объектом предлагаемой работы является интеграционное пространство ЕАЭС, предметом – внешнеполитические аспекты государственной политики РФ в научно-образовательной сфере в контексте ее суверенитизации и трансформации подходов к взаимодействию со странами ЕАЭС с 2022 г. Методологическую основу исследования составляют системный, исторический методы, институциональный подход, контент-анализ. Авторами дана характеристика научно-образовательной политике России в странах ЕАЭС как комплексу мер гуманитарного влияния и выделены базовые институционализованные инструменты мягкой силы. Выявлены ключевые внерегиональные акторы – Соединенные Штаты Америки, Китайская Народная Республика, Турция и Польша, чьи гуманитарные проекты направлены на противодействие инициативам РФ в рассматриваемом регионе, охарактеризованы основания их политики и базовые инструменты. Авторами проведен анализ нормативно-правовой основы функционирования международного сотрудничества в гуманитарной сфере в рамках ЕАЭС. На базе историко-политического рассмотрения выявлены позитивные и негативные внутренние факторы развития данной сферы взаимодействия. Сделан вывод о нацеленности научно-образовательной политики России в предлагаемом регионе на преодоление разграничения международных и конституционно-правовых основ сотрудничества для защиты национальных интересов страны в условиях внешнеполитической конфронтации.

**Ключевые слова:** политика России, государственная политика, гуманитарная политика, научно-образовательная политика, внешняя политика, евразийская интеграция, Евразийский союз, Евразийский экономический союз

**Для цитирования:** Омельченко Н.А., Денисенко В.В. Научно-образовательная политика Российской Федерации в странах Евразийского экономического союза: основные инструменты и противодействующие акторы // Управление. 2024. Т. 12. № 4. С. 96–108. DOI: [10.26425/2309-3633-2024-12-4-96-108](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-4-96-108)



Received: 03.11.2024

Revised: 23.12.2024

Accepted: 26.12.2024

# Russia's scientific and educational policy in the Eurasian Economic Union countries: major tools and counteracting actors

**Nikolai A. Omelchenko**

Dr. Sci. (Hist.), Head of the Public Administration and Political Technologies Department

ORCID: 0000-0002-5872-6432, e-mail: nik\_omelchenko@mail.ru

**Viktor V. Denisenko**

Postgraduate Student

ORCID: 0000-0002-8185-4280, e-mail: denisenkoviktor@vk.com

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

---

## Abstract

---

In this research, the authors consider the main scientific and educational tools of the Russian Federation (hereinafter referred to as RF, Russia) aimed at maintaining leadership in the regional system of the Eurasian Economic Union (hereinafter referred to as EAEU) as well as the main non-regional actors, their acts of humanitarian influence and intra-system factors of the development of relations between Russia and the countries of the Union in the scientific and educational sphere of interaction. The object of the proposed article is the integration space of the EAEU. The subject is the foreign policy aspects of the RF's state policy in the scientific and educational sphere in the context of its sovereignty and transformation of approaches to the interaction with the EAEU countries since 2022. The methodological basis of the article consists of systematic and historical methods, an institutional approach, content analysis. The authors characterise the scientific and educational policy of Russia in the EAEU countries as a set of measures of the humanitarian influence, and highlight the main institutionalised instruments of soft power. The key non-regional actors are identified: the United States of America, China, Turkey and Poland, whose humanitarian projects are aimed at countering the initiatives of the RF in the region. The foundations of their policies and the main tools are characterised. The authors analyse the regulatory framework for the functioning of the international cooperation in the humanitarian field in the EAEU. By the historical and political consideration, positive and negative internal factors of the development of this sphere of interaction have been identified. The conclusion has been made about the focus of Russia's scientific and educational policy in the region on overtaking the differentiation of international and constitutional and legal bases of the cooperation to protect the national interests in the context of the international confrontation.

---

**Keywords:** Russian politics, public policy, humanitarian policy, scientific and educational policy, educational policy, foreign policy, Eurasian integration, Eurasian Union, Eurasian Economic Union

---

**For citation:** Omelchenko N.A., Denisenko V.V. (2024). Russia's scientific and educational policy in the EAEU countries: major tools and counteracting actors. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (4), pp. 96–108. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-96-108

---



## Введение / Introduction

С 2022 г. противостояние Российской Федерации (далее – РФ, Россия) и стран НАТО (англ. North Atlantic Treaty Organization – Организация Североатлантического договора) имеет устойчивый тренд к экспоненциальному обострению. В связи с этим новые векторы развития получили важнейшие в данном контексте направления государственной политики РФ, отраженные в обновленных стратегических документах. В соответствии с Концепцией внешней политики от 2023 г. одними из основных методов достижения национальных интересов России во внешнеполитической сфере являются «противодействие антироссийской деятельности иностранных государств и их объединений», а также «усиление значимости России в мировом гуманитарном пространстве, укрепление позиций русского языка в мире, содействие сохранению за рубежом исторической правды и памяти о роли России в мировой истории»<sup>1</sup>. Приоритетным направлением работы является укрепление взаимоотношений со странами ближнего зарубежья – постсоветского пространства, а также развитие региональных интеграционных платформ при сохранении лидерства РФ – Содружества Независимых Государств (далее – СНГ) и Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС, Евразийский союз).

Интеграционные инициативы РФ на постсоветском пространстве рассматриваются многими вне-региональными игроками мировой политики как геополитические и обусловленные неоимперскими устремлениями России и нацеленностью на реставрацию единого советского государства. Подобные выводы о проекте евразийской интеграции публично делали Соединенные Штаты Америки (далее – США) с основой на аналитические работы вашингтонского Института Центральной Азии и Кавказа<sup>2</sup>. Опираясь на теорию «оси истории» Х.Дж. Маккин-дера, действительно можно сделать вывод об основании проекта ЕАЭС на концепции осевого региона «Хартленд». Базируясь на инструментах континентальной логистики, РФ способна стать осевым государством, претендующим на мировое лидерство, в случае включения остальных независимых государств постсоветского пространства в единое экономико-политическое объединение [Маккиндер, 1995].

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 31.03.2023 г. № 229 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49090/page/1> (дата обращения: 25.10.2024).

<sup>2</sup> RT на русском. Клинтон: США не допустят возрождения СССР. Режим доступа: <https://russian.rt.com/article/1787> (дата обращения: 25.10.2024).

Объединение, в силу своего расположения и объемов природных ресурсов, обладает несомненным стратегическим значением, способно стать связующей межрегиональной площадкой. Следовательно, сфера гуманитарного международного сотрудничества в Евразийском регионе наполнена актами мягкой силы, призванными содействовать продвижению ценностей внерегиональных акторов в целях изменения политического курса ряда стран ЕАЭС. Для продвижения интересов России в жизненно важном регионе и противодействия деструктивным вмешательствам была институционализована публичная дипломатия посредством утверждения Концепции гуманитарной политики РФ за рубежом, в соответствии с положениями которой «гуманитарная политика является неотъемлемой частью внешней политики Российской Федерации»<sup>3</sup>.

## Основания гуманитарной политики России в странах ЕАЭС в научно-образовательной сфере / Foundations of Russia's humanitarian policy in the EAEU countries in the scientific and educational sphere

С 2022 г. в России проходит ускоренная модернизация государственной политики в социально значимых гуманитарных областях: образовательной, научно-технической и в сфере гуманитарного влияния на зарубежные страны. Основными тенденциями являются суверенитизация данных областей и максимальное противопоставление системе недружественных стран. Главными задачами гуманитарной политики России за рубежом выступают усиление роли, значения и конкурентоспособности русского языка в современном мире, повышение конкурентоспособности отечественного образования и использование его потенциала для расширения российского гуманитарного влияния в мире, развитие международного сотрудничества в области культуры, науки, образования, что делает научно-образовательную сферу приоритетной в гуманитарном взаимодействии со странами жизненно важного региона.

Кроме того, обновленная в 2024 г. государственная политика РФ в научно-технической сфере предполагает решение задачи «формирования модели международного научно-технического сотрудничества и международной интеграции в области научных

<sup>3</sup> Указ Президента Российской Федерации от 05.09.2022 г. № 611 «Об утверждении Концепции гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48280> (дата обращения: 25.10.2024).

исследований и разработок, позволяющей защитить национальные интересы Российской Федерации в условиях внешнего давления»<sup>4</sup>. В связи с приоритетной ориентацией России на развитие ЕАЭС следует заключить, что для углубления интеграционных процессов странам объединения требуется приложить усилия к созданию общей системы подготовки квалифицированных кадров на нужды единого рынка труда, которая обеспечит экономику союза достаточным количеством специалистов необходимой квалификации. Подобный опыт гармонизации образовательных систем отсылает к опыту Европейского союза (далее – ЕС), использовавшего достижения Болонского процесса в целях поддержки единого рынка рабочей силы. Учредив в 2010 г. Европейское пространство высшего образования, ЕС перешел к построению унифицированной системы образования интеграционного объединения посредством следующих мер: принятия единой стратегии развития в сфере подготовки кадров, создания единой нормативно-правовой системы регулирования высшего образования [Манахов, Зуев, 2016].

В Концепции государственной миграционной политики РФ особое внимание уделяется именно таким аспектам смежных сфер гуманитарного сотрудничества, как противостояние пространственной сегрегации и маргинализации мигрантов, а также дальнейшее совершенствование открытости, доступности и привлекательности российского образования для граждан иностранных государств<sup>5</sup>.

Таким образом, развитие научно-образовательной сферы международного гуманитарного сотрудничества, особенно в части создания единого образовательного пространства в рамках ЕАЭС, полностью соответствует текущим целям и задачам России в странах объединения. Соглашение о сотрудничестве в области образования от 1992 г. и Соглашение о сотрудничестве по формированию единого образовательного пространства СНГ от 1997 г. были созданы в условиях иной геополитической реальности в регионе в период перехода от построения суверенных политических систем к разноскоростной и разноуровневой интеграции. Их положения регламентируют узкие сферы взаимодействия либо носят декларативный характер, свойственный первому периоду

интеграционного взаимодействия на постсоветском пространстве<sup>6,7</sup>. В этих условиях ориентация России на развитие научно-образовательной кооперации со странами объединения и создание единого образовательного пространства соответствуют логике среднесрочного развития проекта. Об этом также свидетельствуют слова Председателя Коллегии Евразийской экономической комиссии (2016–2020 гг.) Т.С. Саркисяна в интервью от 2018 г.: он связывает развитие интеграции с тесным сотрудничеством с учебными заведениями и научными учреждениями, а также с совместным развитием науки и инфраструктурного комплекса индустрии<sup>8</sup>.

Однако за исключением указанных положений, гуманитарная деятельность в рамках союза больше ничем не регламентирована. Положение о Евразийской экономической комиссии также не определяет задачи и полномочия органа в данной области взаимодействия, кроме п. 18 и п. 20, наделяющих комиссию правами в сфере трудовой миграции и иных сферах, предусмотренных Договором о ЕАЭС и международными договорами<sup>9</sup>. Однако за время функционирования интеграционного объединения был принят ряд документов, дающих представление о позиции стран-участниц ЕАЭС по вопросам гуманитарных аспектов интеграции. В документе, утвержденном Высшим Евразийским экономическим советом (далее – ВЕЭС) в 2015 г., «Об основных направлениях экономического развития Евразийского экономического союза до 2030 года», одним из главных направлений совместной деятельности в рамках союза указано «развитие кадрового потенциала». Страны-участницы признали необходимость развития человеческого капитала в целях развития высокотехнологичных секторов экономики, «требующих использования междисциплинарного подхода и постоянного обновления знаний», и заявили о намерении решить данный вопрос посредством

<sup>6</sup> Исполнительный комитет Содружества Независимых Государств. Соглашение о сотрудничестве в области образования (Ташкент, 15.05.1992 г.). Режим доступа: <https://cis.minsk.by/page/7570> (дата обращения: 25.10.2024).

<sup>7</sup> Исполнительный комитет Содружества Независимых Государств. Соглашение о сотрудничестве по формированию единого (общего) образовательного пространства Содружества Независимых Государств. Режим доступа: <https://cis.minsk.by/page/7552> (дата обращения: 25.10.2024).

<sup>8</sup> Сутырин В. Тигран Саркисян: «Евразийскому союзу нужно общее видение будущего». Режим доступа: <https://eurasia.expert/tigran-sarkisyan-evraziyskomu-soyuzu-nuzhno-obshchee-videnie-budushchego/> (дата обращения: 25.10.2024).

<sup>9</sup> Договор о Евразийском экономическом союзе (Астана, 29.05.2014 г.). Режим доступа: <https://base.garant.ru/70670880> (дата обращения: 25.10.2024).

<sup>4</sup> Указ Президента России от 28.02.2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358/page/1> (дата обращения: 25.10.2024).

<sup>5</sup> Указ Президента России от 31.10.2018 г. № 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/58986> (дата обращения: 25.10.2024).

согласованных действий правового и институционального характера<sup>10</sup>.

В Декларации о дальнейшем развитии интеграционных процессов в рамках ЕАЭС от 2018 г. интеграционное взаимодействие в гуманитарной сфере осуще-щено с позиции реальных потребностей граждан. Населению стран объединения гарантируется доступ к современному образованию, достижениям в областях науки, здравоохранения, спорта и туризма в целях содействия повышению уровня благосостояния<sup>11</sup>.

Данная трактовка гуманитарного сотрудничества подробно раскрыта в решении ВЕЭС «О стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 года», принятом в 2020 г. В этом контексте перед объединением были поставлены следующие задачи: прекращение оттока трудовых ресурсов за пределы союза, повышение квалификации трудовых кадров и уровня жизни граждан. В рамках реализации данного направления сотрудничества предполагается осуществление комплекса мер в научно-образовательной сфере: «расширение сетевого взаимодействия высших учебных заведений», а также «внедрение совместных мер информационной политики в сфере образования»<sup>12</sup>.

### Основные инициативы и проекты России / Main Russia's initiatives and projects

Последовательная политика России в научно-образовательной сфере отражает ориентацию страны на реализацию актуальных положений государственной политики и развитие гуманитарных аспектов евразийской экономической интеграции.

Согласно статистическим данным за 2022/2023 учебный год по программам высшего образования в российских вузах обучение проходили 351,6 тыс. иностранных студентов. Из них на страны ЕАЭС (Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан) приходилось 79,9 тыс. студентов, или 22,7 % от общего количества иностранцев [Бондаренко, Варламова, Гохберг, Зорина, Кузнецова, Озерова и др., 2024].

<sup>10</sup> Решение Высшего Евразийского экономического совета от 16.10.2015 г. № 28 «Об основных направлениях экономического развития Евразийского экономического союза». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/420309449> (дата обращения: 26.10.2024).

<sup>11</sup> Декларация о дальнейшем развитии интеграционных процессов в рамках Евразийского экономического союза. Режим доступа: [https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01420213/ms\\_10122018](https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01420213/ms_10122018) (дата обращения: 26.10.2024).

<sup>12</sup> Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.12.2020 г. № 12 «О стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 года». Режим доступа: <https://www.alta.ru/tamdoc/20vr0012/> (дата обращения: 26.10.2024).

В качестве основной меры поддержки данного направления Правительство РФ выделяет квоты на обучение иностранных граждан, покрывающие полную стоимость обучения в российских вузах. Из 15 тыс. ежегодных квот более 85 % традиционно выделяются для студентов из стран бывшего Советского Союза<sup>13</sup>. В соответствии с Договором о ЕАЭС граждане стран союза могут претендовать на места, финансируемые за счет средств федерального бюджета<sup>14</sup>. Также был принят ряд мер, либерализующих миграционное законодательство. Согласно внесенным в 2020 г. изменениям в Федеральный закон № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации», иностранные студенты очных отделений российских учебных заведений получили возможность трудоустройства без обязательного прохождения процедуры разрешительных документов<sup>15,16</sup>. Данные меры направлены на постоянное увеличение контингента иностранных обучающихся, поскольку образование в России может оплачивать меньшая часть граждан стран объединения.

В качестве экстенсивного инструмента поддержки русского языка и популяризации русского образования в странах ЕАЭС функционируют российские зарубежные образовательные организации. Филиалы ведущих университетов России ведут деятельность в Армении (три организации), в Беларуси (две), в Казахстане (6), в Кыргызстане (две). Кроме того, в 2024 г. под эгидой Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел России был создан Консорциум вузов в области евразийской интеграции, в который вошло по одному ведущему университету от каждой страны ЕАЭС. Основное направление совместной деятельности – реализация сетевых образовательных программ по международной проблематике на русском языке<sup>17</sup>. Аналогичную

<sup>13</sup> Агумава Ф. В Россотрудничестве заявили о недостаточном количестве квот для иностранных студентов. Режим доступа: <https://www.pnp.ru/social/v-rossotrudnichestve-zayavili-o-nedostatochnom-kolichestve-kvot-dlya-inostrannykh-studentov.html> (дата обращения: 26.10.2024).

<sup>14</sup> Договор о Евразийском экономическом союзе (Астана, 29.05.2014 г.). Режим доступа: <https://base.garant.ru/70670880> (дата обращения: 25.10.2024).

<sup>15</sup> Федеральный закон от 25.07.2002 г. № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» (последняя редакция). Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37868/?ysclid=m5wbx11di455127763](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37868/?ysclid=m5wbx11di455127763) (дата обращения: 25.10.2024).

<sup>16</sup> РИА Новости. Иностранные студенты смогут работать в России без спецразрешения. Режим доступа: <https://ria.ru/20200206/1564364439.html> (дата обращения: 26.10.2024).

<sup>17</sup> МГИМО Университет. Консорциум вузов в области евразийской интеграции. Режим доступа: <https://mgimo.ru/about/news/main/eurasian->

цель преследует научно-образовательный консорциум «Евразийский сетевой университет», функционирующий на базе Государственного университета управления. Участниками объединения являются 32 университета из стран ЕАЭС и Узбекистана<sup>18</sup>. При этом национальные регуляторы в сфере образования отмечают как важность и успешность запущенных проектов, так и сложность в унификации образовательных программ для полноценного сетевого взаимодействия вследствие многовекторности образовательных систем стран объединения.

Примером сравнительно успешной синергии образовательных систем России и государств союза служат российско-национальные славянские университеты – межправительственные образовательные организации совместного ведения, учрежденные в 1990–2000 гг. в Армении, Беларуси, Кыргызстане и Таджикистане, интенсификация развития которых в ближайшие годы продиктована направленностью Стратегии научно-технологического развития РФ на усиление совместной работы со странами-партнерами «в рамках международных, национальных и профессиональных организаций»<sup>19</sup>. С 2014 г. по поручению Министерства науки и высшего образования России для российско-национальных славянских университетов были определены вузы-кураторы из числа ведущих российских университетов в сферах развития образовательной деятельности и цифровой трансформации<sup>20</sup>. Вместе с устоявшейся в данных вузах системой преподавания на русском языке по программам, согласованным с федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования, и с выдачей дипломов российского образца видна направленность политики уполномоченного органа на проведение комплексной модернизации славянских университетов как примеров лучших практик образовательной системы РФ. Всего на 2024 г. в российско-национальных славянских университетах проходят обучение порядка 20 тыс. студентов.

Особую роль играют российские центры науки и культуры (далее – РЦНК) за рубежом, создаваемые Федеральным агентством по делам СНГ, соотечест-

венников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству (далее – Россотрудничество). По словам директора агентства Е.А. Примакова, в настоящий момент деятельность Россотрудничества сконцентрирована на пространстве СНГ, в рамках которой РЦНК являются проводниками научно-образовательной политики России в отношении гражданского общества стран региона<sup>21</sup>. В государствах ЕАЭС функционируют 8 центров, осуществляющих меры гуманитарного воздействия посредством проведения конкурсов на соискание квоты Правительства России, курсов русского языка, научно-образовательных и просветительских проектов, мероприятий, знакомящих местных жителей с российской культурой<sup>22</sup>. В странах СНГ 80 % аудитории проектов РЦНК являются лица возрастом до 21 года.

### **Особенности восприятия гуманитарных инициатив России в странах ЕАЭС / Peculiarities of perception of Russia's humanitarian initiatives in the EAEU countries**

Поскольку изученные выше российские проекты не относятся к хозяйственно-экономическому комплексу, часто страны ЕАЭС рассматривают российскую гуманитарную политику как элемент политической интеграции, которую отрицает Договор о ЕАЭС, провозглашающий одним из базовых принципов функционирования интеграционного объединения «уважение особенностей политического устройства государств-членов»<sup>23</sup>.

В программных статьях 2011 г. лидеры «евразийской тройки» закладывали концептуальные основы будущего союза. В.В. Путин обозначил, что Евразийский союз – это открытый проект, объединенный с пространством Большой Европы «едиными ценностями свободы, демократии и рыночных законов»<sup>24</sup>. А.Г. Лукашенко писал, что, достигнув глубокого уровня экономической интеграции, страны столкнутся с необходимостью создания социально-политической надстройки, а именно общих ценностей,

integration-consortium/?utm\_source=yandex.ru&utm\_medium=organic&utm\_campaign=yandex.ru&utm\_referrer=yandex.ru (дата обращения: 26.10.2024).

<sup>18</sup> Euniversity.org. Участники НОК ЕСУ. Режим доступа: <https://euniversity.org/uchastniki-nok-esu/> (дата обращения: 26.10.2024).

<sup>19</sup> Указ Президента России от 28.02.2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358/page/1> (дата обращения: 25.10.2024).

<sup>20</sup> Новая университетская жизнь. Славянские университеты в Киргизии и Таджикистане: наш опыт взаимодействия. Режим доступа: <https://gazeta.sfu-kras.ru/node/6923> (дата обращения: 26.10.2024).

<sup>21</sup> Русский дом в Астане. Евгений Примаков рассказал о приоритетах обновленного Россотрудничества. Режим доступа: <https://kaz.rs.gov.ru/ru/news/78809> (дата обращения: 26.10.2024).

<sup>22</sup> Россотрудничество. Контакты. Режим доступа: <https://rs.gov.ru/%20%20/contacts> (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>23</sup> Договор о Евразийском экономическом союзе (Астана, 29.05.2014 г.). Режим доступа: <https://base.garant.ru/70670880> (дата обращения: 25.10.2024).

<sup>24</sup> Известия. Новый интеграционный проект для Евразии – будущее, которое рождается сегодня. Режим доступа: <https://iz.ru/news/502761> (дата обращения: 27.10.2024).

правовой системы и, возможно, наднациональных политических органов, но даже самая тесная интеграция не отменяет национального суверенитета<sup>25</sup>. Однако инициатор евразийской интеграции Н.А. Назарбаев в своей работе «Евразийский союз: идеи к истории будущего» заявил, что союз будет построен на основе принципа неприкосновенности национального суверенитета, и даже создание наднациональных органов «не предполагает передачу политического суверенитета»<sup>26</sup>.

Нам понятна несомненная геополитическая составляющая данного проекта, которая по своей сути не предполагает замыкания на сугубо экономической специализации интеграционного объединения. Однако позиция Н.А. Назарбаева до сих пор преобладает среди руководителей части стран ЕАЭС. В 2020 г. на заседании ВЕЭС Президент Республики Казахстан К.-Ж.К. Токаев высказался против наделения Евразийской экономической комиссии полномочиями в гуманитарной сфере, подчеркнув, что данные действия меняют экономическую направленность объединения и противоречат Договору о ЕАЭС от 2015 г.<sup>27</sup>

Причина подобного негативного восприятия развитых форм гуманитарного сотрудничества с Россией (например, создание единого унифицированного научно-образовательного пространства) видится в генезисе суверенных политических систем новых независимых государств. Руководство республик для сохранения политической стабильности в своих странах было вынуждено преодолевать кризис легитимности построением новых форматов национальной идентичности [Довгополов, 2017]. Советскую национальную политику сменил институционализованный этнический национализм, выражавшийся в возростании расовой неприязни среди коренного населения и дискриминационных мерах в отношении национальных меньшинств, в том числе со стороны государственных структур [Кирчанов, 2010]. К примеру, в Конституции Автономной Республики Крым от 21 октября 1998 г., несмотря на подавляющее большинство этнических русских среди населения, украинский язык был закреплен в качестве единственного государственного<sup>28</sup>. Подобные меры привели

к оттоку русских из бывших советских республик: например, Казахстан к 1999 г. покинули 7,32 % населения страны – этнические русские, многие из которых были высококвалифицированными специалистами. В 1989 г. их доля составляла 37,28 % от общего числа участников переписи населения, а в 1999 г. – уже 29,96 % [Панов, 1990; Смаилов, 2000]. Схожая динамика наблюдалась и в других постсоветских республиках.

### Инициативы и проекты США / USA's initiatives and projects

Одним из внерегиональных акторов являются США, рассматривающие интеграционные проекты с участием России как неоимперские и направляющие свои усилия на противодействие укреплению позиций РФ в Евразии. Основным инструментом страны являются проекты в сфере поддержки развития демократии и экономической помощи, продвигаемые Агентством по международному развитию при Государственном департаменте США (англ. United States Agency for International Development, далее – USAID).

Армения традиционно рассматривается США как основной стратегический партнер России на Южном Кавказе. В связи с этим данной республике уделяется особое внимание в сфере социально-гуманитарного сотрудничества: с 1992 г. Армении была оказана помощь на общую сумму в 2 млрд долл. США, что в два раза превышает объем аналогичного сотрудничества с гораздо более лояльным Азербайджаном [Бабич, Гегелашвили, Нгуен, Петрова, Рогов, Рогова и др., 2015]. Из указанной суммы 27 % составляют расходы на «поддержку демократии». Государственный департамент США делает особый акцент на это в своих публичных источниках: «Правительство США поддерживает усилия правительства Армении по развитию демократических институтов, особенно в свете мирной передачи власти в 2018 году»<sup>29</sup>.

Объем средств, затраченных США по линии USAID на поддержку проектов на территории Армении, вырос после бархатной революции с 8 млн долл. США в 2015 г. до 18 млн долл. США в 2018 г. В 2019 г. в интервью армянской службе «Голоса Америки» заместитель директора по вопросам Европы и Евразии агентства Б. Бирман заявил, что USAID уделяет особое внимание работе по противодействию «кремлевской пропаганде», чем

<sup>25</sup> Известия. О судьбах нашей интеграции. Режим доступа: <https://iz.ru/news/504081> (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>26</sup> Известия. Евразийский Союз: от идеи к истории будущего. Режим доступа: <https://iz.ru/news/504908> (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>27</sup> Forbes Казахстан. Токаев не принял проект стратегии развития ЕАЭС. Режим доступа: [https://forbes.kz/process/tokaev\\_ne\\_prinyal\\_proekt\\_strategii\\_gazvitiya\\_eaes](https://forbes.kz/process/tokaev_ne_prinyal_proekt_strategii_gazvitiya_eaes) (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>28</sup> Конституция Автономной Республики Крым. Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/krym/show/rb239k002-98#Text> (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>29</sup> United States Department of State. U.S. relations with Armenia. Режим доступа: <https://www.state.gov/u-s-relations-with-armenia/> (дата обращения: 27.10.2024).

предоставляет гражданам Армении выбор между демократией и авторитаризмом<sup>30</sup>.

Агентством по международному развитию была разработана Стратегия сотрудничества в рамках развития страны на 2020–2025 гг., первым пунктом которой указано «продвижение демократических преобразований» посредством сотрудничества с органами государственной власти, институтами гражданского общества, частным сектором и со средствами массовой информации (далее – СМИ)<sup>31</sup>. Особое внимание акцентируется именно на работе в информационной сфере, в рамках которой планируется повысить устойчивость граждан к негативному влиянию и дезинформации<sup>32</sup>.

Одним из основных партнеров USAID в медиасреде является Ереванский пресс-клуб (далее – ЕПК). Его основная цель – содействие развитию гражданского общества и демократизации Армении посредством поддержки свободных и независимых СМИ<sup>33</sup>. В 2019 г. бюджет организации на 67 % состоял из грантового финансирования по линии совместных проектов USAID с Ассоциацией финансистов Армении и Центром медиаинициатив<sup>34</sup>. Остальные 33 % составляло финансирование по линии Немецкого фонда Ф. Эберта и аналогичных европейских некоммерческих организаций. В рамках мониторинга СМИ стран Восточного партнерства и России от 2016 г., посвященного пропаганде, позитивные упоминания дальнейшей интеграции с РФ (в рамках ЕАЭС) были определены экспертами ЕПК как пропаганда и манипуляция фактами. Были сделаны следующие выводы: во-первых, «российская пропаганда» является угрозой внутренней стабильности для стран региона; во-вторых, манипуляция фактами со стороны России

направлена на решение геополитических задач в ущерб развитию государств региона<sup>35</sup>.

Повышенное внимание США уделяют сфере науки и образования в рамках политики мягкой силы. В части стран ЕАЭС функционирует сеть американских учебных заведений, осуществляющих подготовку по западным образовательным стандартам на английском языке. Миссиями данных учебных заведений, помимо профессионального и личностного развития обучающихся, являются «поощрение гражданской активности и продвижение демократических ценностей»<sup>36</sup>. Американский университет Армении (Ереван) и Американский университет в Центральной Азии (Бишкек) не входят в список подотчетных учреждений национальных профильных министерств и управляются иностранными менеджерами-гражданами США при содействии попечительских советов.

Особенно выделяются образовательные проекты США в Казахстане: Казахско-Американский университет направлен на «подготовку профессионалов, ориентированных на лидерство и нацеленных на индустриально-инновационное развитие Республики Казахстан» на протяжении всего периода взросления будущих молодых лидеров. В рамках организации функционирует образовательный комплекс полного цикла, включающий в себя детский сад, школу и вуз<sup>37</sup>. Помимо этого, несколько крупных частных университетов Республики Казахстан, Университет НАРХОЗ и Назарбаев Университет, также осуществляют подготовку на английском языке в сотрудничестве с западными фондами и учебными заведениями и управляются иностранными специалистами.

Это свидетельствует об успешной деятельности Американского совета по сотрудничеству в области образования (англ. American Councils for International Education) и Американского центральноазиатского образовательного фонда, основные задачи которых – содействовать подготовке профессионалов, способных привнести американские ценности в области частных инициатив и государственного управления, а также способствовать популяризации американской образовательной системы и положительного имиджа

<sup>30</sup> Аветисян А. Замдиректора USAID – об Армении, отношениях Армения – США и финансировании программ внешней помощи. Режим доступа: <https://www.aravot-ru.am/2019/08/23/310724/> (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>31</sup> USAID. Country Development Cooperation Strategy. Режим доступа: <https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/CDCS-Armenia-external-September-2025-b.pdf> (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>32</sup> Калинин К., Гуреева Ю. США планируют развивать «культуру демократии» в Армении. Режим доступа: <https://russian.rt.com/world/news/717405-gosdep-armeniya-grant-demokratiya> (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>33</sup> Yerevan Press Club. Миссия. Режим доступа: <https://ypc.am/ru/mission/> (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>34</sup> РИА ФАН. Как США и ЕС «мягкой» силой выдавливают Россию из Армении. Часть 2. Режим доступа: <https://riafan.ru/1311484-kak-sha-i-es-myagkoi-siloi-vydvivayut-rossiyu-iz-armenii-chast-2> (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>35</sup> Yerevan Press Club. Пропаганда, усугубляющая пропасть во взаимопонимании. Мониторинг СМИ стран Восточного партнерства и России. Режим доступа: [https://ypc.am/wp-content/uploads/2017/03/2016\\_Monitoring\\_Propaganda\\_Report\\_RUS.pdf](https://ypc.am/wp-content/uploads/2017/03/2016_Monitoring_Propaganda_Report_RUS.pdf) (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>36</sup> American University of America. Who we are? Режим доступа: <https://aau.am/about/> (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>37</sup> Казахстанско-Американский свободный университет. Об университете. Режим доступа: <https://kafu.edu.kz/home/about/> (дата обращения: 27.10.2024).

США<sup>38</sup>. Данные организации курируют американские уголки в местных учреждениях, а также занимаются стажировками для граждан республик в американских образовательных учреждениях. Согласно официальным публичным источникам выпускниками программ последних стали многие общественные деятели, члены парламентов, государственные служащие и лидеры стран<sup>39</sup>. Поэтому интерес к программам фондов усиливается поддержкой элитарного имиджа: в 2018 г. из 449 заявок в регионе было одобрено всего 29 [Великая, 2019].

Необходимо также упомянуть про взгляд США и стран Запада на Южный Кавказ и Центральную Азию как на связанные регионы, поскольку именно кавказские республики становятся транзитными территориями на пути из Европы в центральноазиатский регион. В 2005 г. в аналитическом докладе Института Центральной Азии и Кавказа под руководством Ф. Старра были даны рекомендации США проводить единую региональную политику для стран Центральной и Южной Азии [Сарафчук, 2013; Starr, Cornell, 2014]. В 2010 г. в аналогичной работе эксперты выдвигают концепцию Нового шелкового пути (англ. Modern Silk Road), призванного интегрировать Афганистан в экономику региона, а также связать Большую Центральную Азию с Европой посредством развития транспортных коридоров по линии Восток – Запад через страны Центральной Азии и Южного Кавказа в Западную Европу [Бабич, Гегелашвили, Нгуен, Петрова, Рогов, Рогова и др., 2015]. Данное видение идет вразрез с китайским проектом Экономического пояса Шелкового пути (далее – ЭПШП) и транзитного коридора Север – Юг через территории России и Ирана. В этой связи для переориентации политического курса государств Центральной Азии, входящих в ЕАЭС, США в рамках политики мягкой силы поощряют развитие тюркско-исламских течений в культурных и образовательных системах указанных стран [Cohen, 1997].

### **Инициативы и проекты Китайской Народной Республики / China's initiatives and projects**

Действия США направлены на противостояние с гуманитарным воздействием Китайской Народной Республики (далее – КНР, Китай) на страны региона в рамках дорожных карт по реализации инициативы «Один пояс – один путь». Проект ЭПШП последние годы является стратегическим ориентиром социально-

гуманитарной политики Китая в рамках международного сотрудничества с третьими странами. К примеру, в Кыргызстане с 2015 г. реализуется комплекс совместных с Китаем культурно-гуманитарных проектов. Национальное телевидение Кыргызстана получило права на трансляцию нескольких китайских фильмов, переведенных на киргизский язык. В 2018 г. в Бишкеке был открыт литературный центр, специализирующийся на продаже книг, изданных в Китае [Данилов, 2020].

Помимо культурной сферы, КНР особое внимание уделяет воздействию на сферу образования посредством программ академических обменов и открытия в республиках Институтов Конфуция, обучающих всех желающих китайскому языку и китайской культуре. В Кыргызстане на данный момент функционируют два подобных учреждения при вузах в Бишкеке и Оше. Также были учреждены курсы китайского языка при Научной библиотеке Национальной академии наук (далее – НАН) Кыргызской Республики. Всего на территории Кыргызстана функционируют более 65 прошедших процедуру лицензирования курсов китаеведения<sup>40</sup>. В Казахстане работают четыре Института Конфуция в университетах Актобе, Алматы, Астаны и Караганды [Валеев, Кадырова, 2014].

### **Инициативы и проекты Турецкой Республики / Initiatives and projects of the Republic of Turkey**

Влияние на центральноазиатские государства постсоветского пространства не только потенциально может позволить продвинуть масштабные торгово-экономические межрегиональные проекты, но и поможет обрести преимущества перед конкурентами в борьбе за влияние в мусульманском регионе. Исламские течения, заимствованные из Турции, Ирана и Саудовской Аравии, начали проникать в страны Центральной Азии после получения ими независимости и осуществлять свою деятельность посредством общественных организаций, фондов, культурных представительств и образовательных учреждений, не регистрируясь в качестве религиозных организаций. К примеру, на территории Кыргызстана осуществляют работу более 20 исламских джамаатов (Джамаат Адыла Мансура, Таблиги Джамаат, Узгенский Джамаат и т.д.), прямо или косвенно влияющих

<sup>38</sup> American Councils for International Education. ACCELS. Режим доступа: <https://www.americancouncils.org/accels> (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>39</sup> Там же.

<sup>40</sup> Рулева Ю. Механизмы «мягкой силы» Китая в Кыргызстане. Режим доступа: <https://eurasia-expert.turbopages.org/eurasia.expert/s/mekhanizmy-myagkoy-sily-kitaya-v-kyrgyzstane/> (дата обращения: 27.10.2024).

на внутреннюю политику данного государства в интересах своего учредителя [Эсенаманова, 2015]. Турция одной из первых институционализировала свою политику мягкой силы в регионе посредством учреждения в 1992 г. Турецкого агентства по международному сотрудничеству и развитию (тур. *Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı*, далее – ТИКА). Организация проводит политику внедрения идей пантюркизма, формируя в публичном дискурсе темы единства тюркских наций и общих закономерностей развития всех тюркских стран [Аватков, 2018]. Подобные действия призваны переориентировать азиатские постсоветские государства в сторону Ближнего Востока и интеграционных проектов, основанных на религиозной или культурно-этнической общности, и негативно сказываются на межгосударственных отношениях внутри постсоветского пространства. Из стран ЕАЭС штаб-квартиры ТИКА действуют в Казахстане (Астана) и Кыргызстане (Бишкек)<sup>41</sup>.

Влияние Турции в Центральной Азии также обрело форму межгосударственных объединений. В 2009 г. Азербайджаном, Казахстаном, Кыргызстаном и Турцией был учрежден Тюркский совет – организация, целью которой является развитие сотрудничества между тюркоязычными странами в социально-гуманитарной, политической и экономической сферах на основе принципов общей истории, общего языка, общей идентичности и общей культуры<sup>42</sup>. Для реализации указанной цели под эгидой Тюркского совета также действуют Парламентская Ассамблея тюркоязычных стран и Международная организация тюркской культуры<sup>43</sup>.

Отдельного упоминания заслуживает турецкая научно-образовательная политика в Казахстане и Кыргызстане. Флагманским учебным заведением считается Кыргызско-Турецкий университет Манас, основанный в 1995 г. посредством заключения договора между правительствами Кыргызстана и Турции<sup>44</sup>. Базовыми языками обучения являются турецкий

и кыргызский. Обучение студентов финансируется в основном из средств государственного бюджета Турецкой Республики. В 2009–2010 финансовом году расходы Кыргызской Республики на сферу образования составили 17,5 млн долл. США, что было показателем благоприятного состояния экономики страны. Ежегодное финансирование Университета Манас по линии Турции составляет те же 17,5 млн долл. США [Кудаяров, 2015]. Помимо данного учебного заведения, на территории Кыргызстана функционирует Международный образовательный консорциум «Себат», в который входят 14 лицеев кыргызско-турецкой дружбы, международная школа «Шелковый путь» и Международный университет «Ататюрк-Алато». Все учебные заведения консорциума являются коммерческими и проводят обучение на английском и турецком языках.

В Казахстане при поддержке Правительства Турции на основании межправительственного соглашения функционирует Международный казахско-турецкий университет имени Ходжи Ахмеда Ясави, образование в котором ведется, по аналогии с учебными заведениями в Кыргызстане, в основном на казахском и турецком языках<sup>45</sup>. Также под эгидой Тюркского совета в 2009 г. была открыта Международная Тюркская академия – научная организация. Ее главными задачами выступают изучение тюркского мира как единого феномена и выявление современной роли тюркских стран в системе международных отношений<sup>46</sup>.

Также на территории Казахстана осуществляет деятельность общественный фонд КАТЕВ, под управлением которого находятся Университет имени Сулеймана Демиреля, два колледжа, две международные школы и 29 казахско-турецких лицеев<sup>47</sup>. Примечательно, что Правительство Турции считает образовательный консорциум «Себат» и общественный фонд КАТЕВ проектами Ф. Гюлена, возглавляющего политическую оппозицию Р.Т. Эрдогану, и неоднократно выступало с просьбой прекратить деятельность данных организаций. В этом с ними солидарен ряд исследователей, специализирующихся на региональной проблематике, например К.А. Кудаяров.

<sup>41</sup> Turkish Cooperation and Coordination Agency. About us. Режим доступа: <https://tika.gov.tr/en/institutional/about-us/> (дата обращения: 20.10.2024).

<sup>42</sup> Türk Devletleri Teşkilatı. About the Turkic Council. Режим доступа: <https://turkicstates.org/tr/turk-konseyi-hakkinda> (дата обращения: 27.10.2024).

<sup>43</sup> Данков А. Досье: стратегия Турции в Центральной Азии. Режим доступа: <https://news.rambler.ru/scitech/45603746-dose-strategiya-turtsii-v-tsentralnoy-azii/?ysclid=m5we9n29ns857530574> (дата обращения: 28.10.2024).

<sup>44</sup> Кыргызско-Турецкий Университет Манас. История. Режим доступа: [https://manas.edu.kg/ru/about\\_manas/history](https://manas.edu.kg/ru/about_manas/history) (дата обращения: 28.10.2024).

<sup>45</sup> Университет Ахмеда Ясави. История. Режим доступа: <https://ayu.edu.kz/ru/50/tarihce> (дата обращения: 28.10.2024).

<sup>46</sup> International Turkic Academy. Об Академии. Режим доступа: <http://twesco.org/ru/академия-туралы/> (дата обращения: 28.10.2024).

<sup>47</sup> Рузматова М. Казахско-турецкие лицеи в Казахстане закрываться не будут – фонд КАТЕВ. Режим доступа: <https://informburo.kz/novosti/kazahsko-tureckie-licei-v-kazahstane-zakryvatsya-ne-budut-fond-katev.html> (дата обращения: 28.10.2024).

## Инициативы и проекты Польской Республики / Initiatives and projects of the Republic of Poland

Республика Беларусь, находящаяся в Центральной Европе, является частью жизненно важных интересов Польши в отношении обеспечения безопасности, а также продвижения национальных политических и экономических интересов. Социально-гуманитарная политика Партии справедливости и развития направлена на вовлечение Беларуси в польскую сферу влияния посредством воздействия на основы белорусской идентичности — историческую память и культурное наследие. Главная цель данной политики — привить населению Беларуси мировоззрение, центральной частью которого является не советское наследие, а миф о становлении белорусской нации в период существования Речи Посполитой. В этом контексте особую роль играют три сферы социально-гуманитарного сотрудничества: научно-образовательная, информационная и миграционная.

Воздействие в сфере образования осуществляет ряд организаций, крупнейшей из которых является Центр развития польского образования за рубежом (пол. Ośrodek Rozwoju Polskiej Edukacji za Granicą, далее — ORPEG). Центр, созданный для поощрения изучения польского языка и истории Польши за пределами страны, ежегодно готовит более 100 учителей, которые, к примеру, за 2017 г. обучили порядка 12 тыс. учеников разных уровней образования<sup>48</sup>. В Беларуси ORPEG продвигает польский язык посредством финансирования польских классов в школах. Обучение в таких классах полностью или частично осуществляется на польском языке.

Еще одним проектом Польши в сфере среднего образования является образовательный центр Polska Macierz Szkolna (пол. Польская школьная матрица). Данная организация проводит обучение польскому языку, литературе и истории в рамках курсов дополнительного образования. По итогам обучающимся выдается сертификат, дающий преимущества при поступлении в польские учебные заведения<sup>49</sup>. Аналогичные услуги предоставляет сеть польских институтов, один из которых был открыт в Минске в 1994 г. Данное учреждение с дипломатическим статусом, помимо языковых курсов и подготовки к поступлению в польские вузы, занимается адаптацией польских литературных произведений, научной

<sup>48</sup> Петровский П., Потапейко П. Ставка на националистов: Польша меняет тактику на белорусском направлении. Режим доступа: <https://eurasia-expert.turbopages.org/eurasia.expert/s/polsha-menyayet-taktiku-na-belorusskom-napravlenii/> (дата обращения: 28.10.2024).

<sup>49</sup> Там же.

литературы, кинофильмов и СМИ на белорусский язык<sup>50</sup>.

Что касается информационного воздействия, то в данной сфере Польша влияет на граждан Беларуси не только посредством интернет-СМИ, например Nexta, освещавшей гражданские протесты после выборов Президента Республики Беларусь в выгодном для польского руководства свете, но и с помощью традиционных СМИ: телевидения и радио. На функционирование телеканала «Белсат», осуществляющего вещание полностью на белорусском языке, Правительство Польши ежегодно выделяет 4 млн долл. США в рамках финансирования государственной телерадиовещательной компании TVP [Коновалова, 2018]. За время протестов в Беларуси в 2020–2021 гг. журналистов телеканала, освещавших их в оппозиционном законной власти ключе, сотрудники правоохранительных органов задерживали 162 раза<sup>51</sup>. Два корреспондента были задержаны в ходе очередной массовой акции и осуждены на два года лишения свободы за нарушения общественного порядка<sup>52</sup>.

Социологические исследования НАН Беларуси за последние несколько лет показывают, что определенного результата социально-гуманитарная политика Польши достигла. Среди старшего поколения (от 50 лет) за развитие союзнических отношений с Россией в рамках интеграционных проектов выступает около 55 %, а за вступление в ЕС — менее 10 %. Среди поколения младше 30 лет за интеграцию с РФ — около 35 %, за развитие интеграции в рамках ЕАЭС — менее 18 %, в то время как за вступление в ЕС — более 25 %<sup>53</sup>. Также молодые люди более склонны принимать инвестиции и развивать туристические отношения с Польшей, а не с Россией.

Данные результаты соотносятся с итогами социологического исследования Центра восточных исследований имени Марека Карпа за 2020 г. Согласно полученным итогам более 74 % респондентов положительно относятся к Польше, а более 40 % опрошенных

<sup>50</sup> Polish Institute in Minsk. About the Polish Institute. Режим доступа: <https://instytutpolski.pl/minsk/пра-польски-інстытут/> (дата обращения: 28.10.2024). (In Belarusian).

<sup>51</sup> Poland In. Trial of Belarusian journalists underway. Режим доступа: <https://polandin.com/52206486/trial-of-belarusian-journalists-underway> (дата обращения: 28.10.2024).

<sup>52</sup> Слевак Д. Журналисток «Белсата» приговорили к 2 годам лишения свободы. Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20210422180957/https://ex-press.by/rubrics/obshchestvo/2021/02/18/zhurnalistok-belsata-prigovoreni-k-2-godam-lisheniya-svobody> (дата обращения: 28.10.2024).

<sup>53</sup> Воробьев П. Восприятие белорусской молодежью союза с Россией меняется. Режим доступа: <https://socio.bas-net.by/vospriyatie-belorusskoj-molodezhy-soyuza-s-rossiej-menyayetsya/?ysclid=m5wfkf0u4619746746> (дата обращения: 28.10.2024).

выбрали Польшу приоритетным направлением трудовой миграции, тогда как Россию — только 30 % при положительном отношении к стране более 86 % респондентов<sup>54</sup>. Дело в том, что усилия в научно-образовательной и информационной сферах Польша подкрепляла чрезвычайно успешными действиями в миграционной политике. В 2008 г. был принят Закон о карте поляка, упростивший миграционное законодательство Польши в отношении соседних стран, включая Республику Беларусь. Согласно его положениям любой гражданин Беларуси с польскими корнями или без них, но симпатизирующий Польше, вправе получить специальный документ, предоставляющий привилегии на ее территории, такие как безвизовый въезд, упрощенный порядок трудоустройства и возможность обучаться за счет средств государственного бюджета в польских учебных заведениях [Коновалова, 2018]. В совокупности социально-гуманитарное воздействие Польши на Беларусь следует определить как политику культурной и этнической экспансии.

## Заключение / Conclusion

Таким образом, современная научно-образовательная политика России в странах ЕАЭС представляет собой комплекс мер гуманитарного влияния интенсивного характера, направленных на содействие интеграционным процессам в контексте совместных образовательных проектов, а также на улучшение позиционирования идеи евразийской экономической интеграции в рамках сферы публичной дипломатии.

Основными внерегиональными акторами социально-гуманитарного сотрудничества, оказывающи-

ми влияние на интеграционное пространство ЕАЭС, определены:

- США, в контексте политики противодействия повторной советизации региона при региональном лидерстве РФ;
- КНР, в рамках политики гуманитарного содействия продвижению инициативы ЭПШП;
- Турецкая Республика, в контексте политики пантюркизма, направленной на переориентацию тюркоязычных стран ЕАЭС на интеграционные проекты, основанные на религиозной или культурно-этнической общности;
- Республика Польша, в рамках политики культурной и этнической экспансии в страны Центральной и Восточной Европы.

Несмотря на признание необходимости проведения работы в научно-образовательной сфере со стороны официальных лиц и экспертного сообщества, наднациональные органы ЕАЭС не обладают полномочиями деятельности в данной области взаимодействия. В целом гуманитарная деятельность в рамках объединения не регламентирована профильной нормативно-правовой базой.

В качестве позитивных факторов реализации российской научно-образовательной политики в странах ЕАЭС следует выделить существование общего исторического и социокультурного базиса объединения, центральным звеном которого является РФ; ориентированность государственной политики России на страны евразийского интеграционного проекта; институционализированную гуманитарную российскую политику, направленную на углубление интеграции на уровне социумов и расширение сфер сотрудничества в рамках ЕАЭС. Негативными факторами, в свою очередь, представляются возможный рост взаимной нетерпимости на фоне радикальных методов нацистроительства независимых республик, а также негативное восприятие гуманитарных проектов, возникающие разграничения международных и конституционно-правовых основ сотрудничества.

<sup>54</sup>Center For Eastern Studies Belarusians on Poland, Russia and themselves. Режим доступа: <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/komentarze-osw/2021-01-29/bialorusini-o-polsce-rosji-i-sobie> (дата обращения: 28.10.2024).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Аватков В.А. Тюркский мир и тюркские организации. Мировая политика. 2018;2:11–25. <http://doi.org/10.25136/2409-8671.2018.2.26047>
- Бабич С.Н., Гегелашвили Н.А., Нгуен М.М., Петрова И.А., Рогов С.М., Рогова Н.В. и др. Политика США в СНГ. Россия и Америка в XXI веке. 2015;3.
- Бондаренко Н.В., Варламова Т.А., Гохберг Л.М., Зорина О.А., Кузнецова В.И., Озерова О.К. и др. Индикаторы образования: 2024: статистический сборник. М.: Институт статисти-

## REFERENCES

- Avatkov V.A. Turkic world and Turkic organisations. World Politics. 2018;2:11–25. (In Russian). <http://doi.org/10.25136/2409-8671.2018.2.26047>
- Babich S.N., Gegelashvili N.A., Nguyen M.M., Petrova I.A., Rogov S.M., Rogova N.V. et al. USA policy in the CIS. Russia and America in the XXI Century. 2015;3. (In Russian).
- Bondarenko N.V., Varlamova T.A., Gokhberg L.M., Zorina O.A., Kuznetsova V.I., Ozerova O.K. et al. Indicators of education: 2024: statistical collection. Moscow: Institute for Statistical

стических исследований и экономики знаний «Высшей школой экономики»; 2024. 416 с.

*Валеев Р.М., КадYROва Л.И.* Казахстанско-китайские культурные связи. Вестник Казанского государственного университета культуры и искусства. 2014;3:117–122.

*Великая А.А.* Гуманитарное присутствие США в Центральной Азии: вовлечь регион в сферу своего влияния. Международная жизнь. 2019;9:90–101.

*Данилов В.Д.* Проблемы культурно-гуманитарного сотрудничества КНР со странами Центральной Азии (на примере Киргизии). Современная научная мысль. 2020;2:112–119.

*Довгополов В.Ю.* Исторические факторы развития национализма в постсоветской России. Альманах «Казачество». 2017;28:19–25.

*Кирчанов М.В.* Политические и интеллектуальные мифологемы современного туркменского национализма. Центральная Азия и Кавказ. 2010;1(13):59–71.

*Коновалова К.А.* Государства постсоветского пространства как объекты воздействия внешней «мягкой силы»: пример Республики Беларусь. Мировая политика. 2018;2. <http://doi.org/10.25136/2409-8671.2018.2.19446>

*Кудаяров К.А.* Политика Турции в образовательной сфере Киргизии. Вестник РГГУ. Серия «Политология. История. Международные отношения». 2015;2(2):82–90.

*Маккиндер Х.Дж.* Географическая ось истории. Полис. Политические исследования. 1995;4:162–169.

*Манахов С.В., Зуев В.М.* Основные направления формирования единого образовательного пространства Евразийского экономического союза. Вестник НГУЭУ. 2016;2:40–48.

*Панов В.Г.* (ред.). Ежегодник Большой советской энциклопедии. Выпуск 34. М.: Советская энциклопедия; 1990. 560 с.

*Сарафчук И.А.* Концепция «Новый шелковый путь» и политика США в «Большой Центральной Азии». Международная жизнь. 2013;7:43–53.

*Смаилов А.* (ред.). Национальный состав населения Республики Казахстан: итоги переписи населения 1999 г. в Республике Казахстан: статистический справочник. Том 1. Алматы: Агентство Республики Казахстан по статистике; 2000. 202 с.

*Эсенаманова Н.* Исламские ориентиры Кыргызстана: роль зарубежных религиозных течений. Центральная Азия и Кавказ. 2015;3–4(18):213–227.

*Cohen A.* U.S. policy in the Caucasus and Central Asia: building a New Silk Road to economic prosperity. The Heritage Foundation, 1997;1132.

*Starr S.F., Cornell S.E.* Putin's great strategy. The Eurasian Union and its discontents. Stockholm: Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program; 2014. 203 p.

Studies and Economics of Knowledge of the “Higher School of Economics”; 2024. 416 p. (In Russian).

*Cohen A.* U.S. policy in the Caucasus and Central Asia: building a New Silk Road to economic prosperity. The Heritage Foundation, 1997;1132.

*Danilov V.D.* Problems of cultural and humanitarian cooperation among China and the Central Asia countries (on example of the Kyrgyz Republic). Modern scientific thought. 2020;2:112–119. (In Russian).

*Dovgopолов V.Yu.* Historical factors of the development of nationalism in post-Soviet Russia. Almanac “Cossacks”. 2017;28:19–25. (In Russian).

*Esenamanova N.* Islamic landmarks of Kyrgyzstan: role of foreign religious movements. Central Asia and the Caucasus. 2015;3–4(18):213–227. (In Russian).

*Kirchanov M.V.* Political and intellectual mythologems of modern Turkmen nationalism. Central Asia and the Caucasus. 2010;1(13):59–71. (In Russian).

*Konovалова K.A.* States of the post-Soviet space as objects of the influence of external “soft power”: example of the Republic of Belarus. World Politics. 2018;2. (In Russian). <http://doi.org/10.25136/2409-8671.2018.2.19446>

*Kudayarov K.A.* Turkey's policy in educational sphere of Kyrgyzstan. RGGU Bulletin Series “Political Science. History. International Relations”. 2015;2(2):82–90. (In Russian).

*MacKINDER H.J.* Geographical pivot of history. Polis. Political Studies. 1995;4:162–169. (In Russian).

*Manahov S.V., Zuev V.M.* Main directions of formation of common education space within the Euroasian Economic Union. Vestnik NSUEM. 2016;2:40–48. (In Russian).

*Panov V.G.* (ed.). Yearbook of the Great Soviet Encyclopedia. Issue 34. Moscow: Soviet Encyclopedia; 1990. 560 p. (In Russian).

*Sarafchuk I.A.* Concept of the “New Silk Road” and the USA policy in the “Greater Central Asia”. International Affairs. 2013;7:43–53. (In Russian).

*Smailov A.* (ed.). National composition of the population of the Republic of Kazakhstan: results of the 1999 population census in the Republic of Kazakhstan: statistical compendium. Volume 1. Almaty: Agency of the Republic of Kazakhstan for Statistics; 2000. 202 p. (In Russian).

*Starr S.F., Cornell S.E.* Putin's great strategy. The Eurasian Union and its discontents. Stockholm: Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program; 2014. 203 p.

*Valeev R.M., Kadyrova L.I.* The cultural relations between Kazakhstan and China. Bulletin of Kazan State University of Culture and Arts. 2014;3:117–122. (In Russian).

*Velikaya A.A.* USA humanitarian presence in Central Asia: involving the region in the sphere of its influence. International Affairs. 2019;9:90–101. (In Russian).

## О самоценности демократии

Шавеко Николай Александрович

Канд. юрид. наук, ст. науч. сотр.

ORCID: 0000-0002-5481-7425, e-mail: shavekonikolai@gmail.com

Институт философии и права Уральского отделения Российской академии наук,  
620108, Софьи Ковалевской ул., 16, г. Екатеринбург, Россия

---

### Аннотация

---

Цель работы – рассмотреть наиболее распространенные аргументы, приводимые в поддержку демократии как процедуры принятия общих решений, справедливой самой по себе, а не с точки зрения достигаемого этой процедурой результата. Применяются типичные для такого рода исследования методы критического, формально-логического, нормативного анализа. Поскольку самоценность демократической процедуры обосновывается обычно со ссылкой на три базовых принципа, – народное самоуправление, политическое равенство и принцип большинства – задачей исследования является рассмотрение каждого из них. Показывается, что идеал самоуправления не абсолютен даже на индивидуальном уровне; если же говорить о самоуправлении целого народа, то приходится констатировать, что понятия воли народа, коллективной воли или общей воли являются фикцией, не имеющей реального смысла без соотнесения с конкретной процедурой голосования. Демонстрируется, что политическое равенство также не является абсолютной ценностью, и часто кажущиеся привычными и оправданными политические институты прямо исходят из нарушения принципа политического равенства. В итоге делается вывод, что самоценность демократии налицо лишь тогда, когда мы принимаем сразу два идеала – индивидуальное самоуправление и политическое равенство – и одновременно отрицаем существование и познаваемость содержательного идеала справедливости. Наконец, исследуется принцип принятия решений абсолютным большинством голосов как принцип, лежащий в основе многих нормативных обоснований демократии. Анализ аргументов, приводимых в поддержку правила большинства, выявляет не только зависимость этих аргументов от конкретных обстоятельств, но и то, что почти все они отсылают к содержательным, а не процедурным критериям. Иными словами, принцип большинства – равно как и другие процедуры принятия коллективных решений – ценится, скорее, по результатам, к которым он приводит, чем сам по себе.

---

**Ключевые слова:** демократия, политическое равенство, самоуправление, правило большинства, воля народа, общая воля, справедливость, критерий Кондорсе

---

**Для цитирования:** Шавеко Н.А. О самоценности демократии//Управление. 2024. Т. 12. № 4. С. 109–118. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-109-118

---

Received: 13.09.2024

Revised: 05.12.2024

Accepted: 19.12.2024

## On the intrinsic value of democracy

**Nikolai A. Shaveko**

Cand. Sci. (Jur.), Senior Researcher

ORCID: 0000-0002-5481-7425, e-mail: shavekonikolai@gmail.com

Institute of Philosophy and Law of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 16, Sofya Kovalevskaya ul., Yekaterinburg 620108, Russia

---

### Abstract

---

The article aims to consider the most common arguments in support of democracy as a procedure for making general decisions that is fair in itself, and not in terms of the result achieved. The methods of critical, logical, and normative analysis typical for this kind of research are used. Since the intrinsic value of the democratic procedure is usually justified with reference to three basic principles, people's self-government, political equality and majority rule, the three tasks of the article are to consider each of them. It is shown that the ideal of self-government is not absolute even at the individual level; if we talk about the self-government of an entire people, then we have to state that the concepts of the will of the people, collective will or common will are fiction that has no real meaning without reference to a specific voting procedure. It is demonstrated that the political equality is also not an absolute value, and often seemingly habitual and justified political institutions directly proceed from a violation of the principle of the political equality. As a result, it is concluded that the intrinsic value of the democracy is evident only when we accept two ideals at once – individual self-government and political equality – and at the same time deny the existence and knowability of the substantive ideal of justice. Finally, the principle of decision-making by an absolute majority of votes is investigated as the principle underlying many normative justifications of the democracy. An analysis of the arguments given in support of the majority rule reveals not only the dependence of these arguments on specific circumstances, but also that almost all of them refer to substantive rather than procedural criteria. In other words, the majority principle – as well as other collective decision-making procedures – is valued more by the results it leads to than by itself.

---

**Keywords:** democracy, political equality, self-government, majority rule, will of the people, common will, justice, Condorcet criterion

---

**For citation:** Shaveko N.A. (2024). On the intrinsic value of democracy. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (4), pp. 109–118. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-109-118

---



## Введение / Introduction

Демократию принято считать наилучшей формой правления. При этом в обширной литературе предлагаются самые различные обоснования указанного тезиса. Довольно часто все нормативные оправдания демократии делят на два вида, а именно: демократия оправдывается, во-первых, как справедливая процедура сама по себе (с точки зрения процедурной справедливости), а во-вторых, как наилучшее средство для достижения справедливого результата (с точки зрения содержательной справедливости). Цель данной статьи – рассмотреть нормативные обоснования первого типа, то есть наиболее часто встречающиеся доводы в поддержку самооценности демократической процедуры, и выявить свойственные таким доводам проблемные места.

Позиция, согласно которой демократия как политическое участие народа в принятии затрагивающих его решений сама является неотъемлемым элементом справедливости, а не только средством ее достижения, основывается обычно либо на идее народного самоуправления, либо на идее политического равенства. Кроме того, нередко демократия отождествляется с той или иной процедурой принятия решений (например, по правилу большинства или по правилу единогласия), которая сама по себе полагается справедливой. С учетом изложенного, задачей статьи будет рассмотрение каждого из этих возможных обоснований поочередно.

Актуальность исследования нормативных обоснований демократии, как представляется, обусловлена тем, что в условиях кризиса идеала либеральной демократии и увеличения количества авторитарных стран требуется критический пересмотр нормативных обоснований демократической формы правления. Значимость такого исследования состоит в том, что оно позволит выявить относительность и ограниченность идеалов народного суверенитета, политического равенства и правила большинства, которые во многих западных трудах принимаются безапелляционно, а также показать необходимость и ключевую роль иных – инструментальных – обоснований демократии.

## Самоуправление народа / Self-government of the people

Начнем с идеи народного самоуправления. Действительно, кажется интуитивно привлекательной точка зрения, в силу которой человек вправе сам определять свою судьбу, и именно его собственное свободное решение является априори правильным (даже если с точки зрения стороннего наблюдателя

этот человек вредит самому себе или даже если он в будущем разочаруется в своем решении). Отсюда и коллектив (народ) также должен иметь право самостоятельно управлять собой. Однако у этой идеи, как представляется, есть ряд слабых мест.

## Самоуправление индивида / Individual autonomy

В первую очередь даже в идеале не каждый человек сам определяет свою судьбу. Например, чтобы решения человека считались свободными, он сначала должен стать дееспособным. Следовательно, недееспособные не вправе принимать решения, определяющие их судьбу (и мы обычно считаем совершенно нормальным, когда кто-то принимает соответствующие решения за них). Это порождает проблему критериев дееспособности, ведь данные критерии должны быть определены кем-то заранее. Данная мысль была подробно развита еще Р. Штаммлером, который оспаривал возможность анархизма в значении социума, где на людей распространяются лишь те нормы, на которые они дали свое согласие. По замечанию этого мыслителя, чтобы дать на что-либо согласие (нем. *Konvention*), человек прежде всего должен быть «сделкоспособен» (нем. *Konventionsfähig*), однако критерии самой сделкоспособности всегда самовластны, то есть не зависят от согласия, оцениваемого с точки зрения данных критериев лица [Штаммлер, 1906, с. 66–67]. Конечно, на практике мы можем вполне убедительно обосновать те или иные критерии дееспособности. Однако теоретическая проблема, связанная с идеей самоуправления, остается. Демократия не может означать свободу абсолютно каждого определять свою судьбу, поскольку свобода сама по себе подразумевает некоторый уровень социально-психического развития. Схожая проблема возникает в рамках межпоколенческих отношений. Дело в том, что выбор, который мы делаем, оказывает влияние и на будущие поколения, которые объективно не могут принимать политическое участие в решении затрагивающих их проблем. Получается, что наши потомки не сами определяют свою судьбу: мы делаем это за них.

Таким образом, известная доля патернализма просто неизбежна. Обычно этот факт сам по себе признается, и авторы заняты, скорее, вопросом о том, когда именно патернализм оправдан, чем вопросом о том, оправдан ли он в принципе [Goodin, 2003]. Вероятно, демократию вообще следует понимать не как правление в соответствии с мнением подвластных, а как правление в соответствии с интересами подвластных, даже если сами подвластные их не до конца осознают. Однако демократы все же полагают, что в большинстве случаев мнение

человека о собственных интересах и сами эти интересы совпадают, а какая-либо внешняя инстанция, могущая авторитетно судить об интересах людей, просто отсутствует. Если так, то спор идет уже относительно общих фактов об окружающем мире, способствующих достижению содержательной правильности результатов демократических процедур, а не относительно самооценности этих процедур. Спор о должном между демократами и недемократами остается лишь насчет вопроса о том, следует ли способствовать лучшему осознанию людьми собственных потребностей и интересов, а также информированности об обстоятельствах, влияющих на удовлетворение этих потребностей и интересов, то есть следует ли вообще пытаться максимально реализовать идеал человека, определяющего собственную судьбу.

### От индивида к народу / From individuals to the people

Если даже мы находим демократию нормативно привлекательной потому, что она отвечает нашим представлениям о развитии полноценной дееспособной личности, то проблемы возникают при экстраполяции этих представлений на политическую сферу, где самоуправляющимся субъектом является уже не индивид, а коллектив (народ).

Во-первых, поскольку в идеале демократии речь идет не о том, что тот или иной человек определяет свою индивидуальную судьбу, а о том, что совокупность людей определяет их общую судьбу, следует иметь в виду, что у общества в целом, в отличие от конкретных людей, нет собственных воли и разума. То, что мы называем волей народа, или общей волей, является фикцией, за которой могут скрываться некоторая процедура агрегации противоречащих друг другу индивидуальных предпочтений; представления о справедливости, вообще не зависящие от частных волеизъявлений и решений (например, понятие всеобщности у И. Канта); полное совпадение индивидуальных предпочтений.

При этом идея, согласно которой существует априорная справедливость, совершенно независимая от любых частных волей (как то мыслил И. Кант), сегодня уже не выглядит столь убедительно, по крайней мере, среди теоретиков демократии; не подразумевают последние и то, что индивидуальные предпочтения членов общества полностью совпадают (скорее, утверждается обратное, что полного совпадения тут принципиально не может быть). Следовательно, демократия обычно оправдывается как процедура, которая суммирует противоречащие друг другу индивидуальные предпочтения. Однако в таком

случае вряд ли выражение «воля народа» или «общая воля» здесь вообще применимо: всегда торжествует либо воля большинства, либо воля меньшинства (в крайнем случае — одного диктатора). Возможна также ситуация, когда та или иная процедура приводит к принятию решения, противоречащего воле всех членов общества [Haskell, 2001], но и его вряд ли корректно считать выражением воли народа. В общем, отдельный человек в любом случае подчиняется правительству, которое он, возможно, не выбирал, а также решениям, за которые он, возможно, не голосовал.

Часто под волей народа понимают волю большинства подвластных лиц. Однако, как неоднократно отмечалось в научной литературе, большинство и меньшинство также зависят от того, какую процедуру мы применяем. Это обстоятельство наглядно демонстрируется, например, дискурсивной дилеммой (парадокс Острогорского) [List, Pettit, 2004; Setälä, 1999], проблемой сепарабельности [Клима, Ходж, 2007] или парадоксом Кондорсе [Arrow, 1951]. Выявляемые ими особенности общественного выбора показывают, что результат, который одобряет большинство, зависит от того, как именно сформулированы вопросы и в каком порядке они задаются, а также от того, какие именно коалиции (сговоры) избирателей достигнуты на момент голосования. При этом предполагается, что избирателей не вводят в заблуждение, а их чувствами никто не манипулирует; сама процедура голосования не влияет на подлинные предпочтения избирателей, а ее вариации не искажают суть проблемы. Несмотря на все это, результат голосования может оказаться совершенно разным в зависимости от того, разбиваем ли мы проблему на несколько вопросов, в каком порядке задаем их, а также от того, известны ли избирателям при очередном голосовании результаты предыдущих голосований, и имеются ли предварительные договоренности (компромиссы) различных групп избирателей на момент голосования. Таким образом, если понимать коллективную волю (общую волю, волю народа) как волю большинства, то не существует никакой коллективной воли, которая была бы независима от применения той или иной процедуры [Riker, 1988]. Вот почему не воля большинства является показателем демократии, а сама конкретная модель демократии есть ответ на вопрос о том, что считать волей большинства.

Во-вторых, в идее правления народа проблематично само понятие народа (волю каких именно лиц мы определяем и агрегируем?). Дело здесь не в относительности и дискуссионности критериев, по которым обычно выделяются те или иные народы (общий язык, культура, история и т.п.), ведь соответствующие

возражения в демократической теории традиционно преодолеваются указанием на то, что в принятии решений вправе участвовать все лица, чьи интересы затрагиваются данными решениями (народ в смысле общества). Проблема здесь именно в определении заинтересованных лиц [Bray, 2011]. Для начала неясно, кто будет определять круг таких лиц. С одной стороны, поручить данную задачу стороннему субъекту означало бы отступление от самой идеи демократии, к тому же связанную с множеством практических трудностей в области выявления причинно-следственных связей, рисков и действительных потребностей. С другой стороны, если бы мы позволили людям самим определять, затронуты ли их интересы, то для принятия подавляющего большинства решений пришлось бы создавать либо единое мировое правительство, либо органы власти / избирательные округа (применительно к каждому отдельному решению), поскольку ни одна ограниченная территория (особенно в условиях глобализации) не охватывала бы всех заинтересованных лиц по каждому из решений.

Помимо сказанного, неясно, как определять степень заинтересованности. С одной стороны, несправедливо предоставлять равные политические возможности как более, так и менее заинтересованным лицам (например, гражданам и иностранцам). С другой стороны, различие степеней заинтересованности всегда связано со злоупотреблениями (здесь, опять же, мы либо навязываем людям извне некоторое понимание их интересов, что не вполне демократично, либо позволяем одним лицам и группам лиц ущемлять других). Нельзя сказать, что названные трудности в принципе непреодолимы. Однако они, как видится, заставляют нас либо коренным образом изменить традиционные представления о демократии и надлежащих механизмах ее воплощения, либо признать ограниченность идеи демократии как коллективного самоуправления рамками, заданными вне самого коллектива.

Итак, даже если мы полагаем, что осведомленные, свободные и рационально мыслящие люди вправе сами определять свою судьбу, из этого еще не следует, что народ (что бы ни подразумевалось под этим термином) вправе сам определять свою судьбу. Тезис «народ должен сам определять свою судьбу» практически не имеет смысла, в отличие от тезиса «человек должен сам определять свою судьбу», поскольку ничего не говорит о процедурах принятия коллективного решения, без которых «воля» данного коллектива является фикцией, а также о критериях отнесения к коллективу. Именно этого, как правило, и не учитывают большинство теоретиков демократии,

которые пытаются найти в демократических процедурах нормативную ценность, не зависящую от результата их применения [Урбинати, 2016]. В действительности нормативная привлекательность тезиса о том, что человек должен сам определять свою судьбу, не означает такой же нормативной привлекательности тезиса, что народ должен определять свою судьбу: правление народа — это вещь крайне эфемерная.

Из сказанного следует, что представления о народном суверенитете, народном самоуправлении и т.д. в лучшем случае являются лишь чрезвычайно малой частью представлений о справедливости. В итоге мы имеем лишь тезис о том, что дееспособные лица, чьи интересы затрагиваются принимаемым решением, вправе участвовать в принятии данного решения, потому что это, вероятно, будет в большей степени способствовать реализации указанных интересов, а также потому, что контроль индивида над собственной жизнью есть благо само по себе. Однако так узко понимаемая демократическая идея принципиально не определяет конкретные формы данного участия (непосредственное или опосредованное, равное или неравное, постоянное или временное и т.д.). В частности, любые нюансы избирательной системы остаются в полном распоряжении внеположных критериев (представлений о нормативной правильности, не связанных с идеей народного самоуправления).

### Политическое равенство / Political equality

Другая причина, по которой демократия рассматривается как неотъемлемая часть справедливости, — это идея политического равенства. Суть указанной идеи заключается в том, что каждое заинтересованное лицо должно иметь равные политические права. Формальное неравенство политических прав простого гражданина и должностного лица (депутата, президента, судьи и т.д.) аргументируется здесь, во-первых, тем, что непосредственное управление обычно невозможно по практическим соображениям, а потому требуются представители. Во-вторых, тем, что наделение этих представителей особыми полномочиями происходит либо с санкции самих граждан, имеющих равное право голоса, либо посредством честных процедур, в которых могут принять участие все граждане на равных, например с помощью жеребьевки (лотереи), хотя тогда вряд ли можно говорить о демократии, так как на место воли народа встает воля случая. При этом важно отметить, что идея политического равенства, подобно идее народного самоуправления, не дает ответов на вопросы о том, какими именно способами агрегировать мнения и волеизъявления политически равных лиц и какими именно должны быть политические права граждан.

Относительно убедительности идеи политического равенства хотелось бы отметить следующее. Современные мыслители обычно рассматривают политическое равенство (то есть равенство в правах на принятие решений) неизменным атрибутом сущностного равенства (то есть равного учета интересов каждого при принятии решений) и именно через последнее оправдывают первое. Так, например, Р. Даль утверждает, что «цели каждого взрослого гражданина республики должны иметь равное значение при определении государственной политики» (сущностное равенство) [Dahl, 2006, p. 32], и именно поэтому каждый взрослый гражданин вправе высказывать свою позицию по государственной политике (политическое равенство). Однако и в теории, и на практике эти два вида равенства – сущностное и политическое – могут существовать отдельно друг от друга (подобно тому, как в отношениях родителей и детей неравенство в правах на принятие решений еще не означает дискриминацию детей, то есть меньший учет их интересов). Как замечает, например, Дж. Бреннан, требование морального (сущностного) равенства в действительности предполагает политическое неравенство, поскольку очевидно, что одни люди имеют больше способностей принимать политические решения, чем другие [Brennan, 2016]. Следовательно, мы должны либо обосновать полезность политического равенства для сущностного равенства (на основе общих фактов), поставив их в отношения средства и цели (а это, по сути, означает, что демократия – лишь средство справедливости), либо найти какое-то иное обоснование политического равенства как самоцели, потому что общепотребительное обоснование явно неубедительно.

Сказанное можно продемонстрировать на примере позиции Р. Даля, который противопоставляет процедурную и сущностную демократию. По мнению данного ученого, демократическая процедура сама по себе важна не только потому, что ее применение ведет к наиболее справедливому результату, но и потому, что справедливость требует определенного распределения властного ресурса, достигаемого как раз демократической процедурой [Даль, 2003]. Как представляется, аргумент Р. Даля несостоятелен, так как он воспринимает власть как некий ресурс, который можно распределить между частными лицами подобно материальным богатствам. Между тем важнейшая разница между этими двумя благами состоит в том, что власть над обществом, в отличие от денег, в самой своей идее подразумевает запрет на ее использование в частных целях. Следовательно, осуществление политической власти всегда предполагает действия в интересах всех членов общества.

Однако при таких обстоятельствах важно не столько то, кто осуществляет власть, сколько то, правильно ли она осуществляется. Иными словами, сама по себе демократическая процедура, вопреки Р. Далю, не является сущностным требованием справедливости, а острый конфликт между формальной процедурой (в том числе демократической) и природной правильностью (в том числе основными правами человека), который Р. Даль разными способами пытается нивелировать, остается. Принцип сущностного равенства вовсе не требует равенства политического.

Есть, впрочем, и другие способы морального обоснования политического равенства. Например, если мы исходим из того, что справедливым является не сущностное равенство (отвечающее кантовскому прочтению справедливости), а максимальное удовлетворение предпочтений (вне зависимости от того, кому из членов общества эти предпочтения принадлежат), как то предлагают различные варианты утилитаризма, то политическое равенство может быть оправдано как средство для такой цели (эффективность которого, конечно, будет определяться множеством других условий). Соответствующие оправдания зависят не только от убедительности утилитаристской трактовки справедливости, но и от доказанности эмпирических фактов, свидетельствующих об эффективности данного средства, и в обоих аспектах все не так очевидно.

В любом случае приведенные обоснования политического равенства носят инструментальный, а не сущностный характер. Иными словами, политическое равенство обосновывается со ссылкой на какой-то содержательный результат, а не как ценное само по себе.

Предположим, однако, что содержательной справедливости не существует или она непознаваема, однако у каждого человека есть собственные интересы, которые он отстаивает. В этом случае политическое равенство могло бы рассматриваться как процедурная справедливость, которая, тем не менее, полагается существующей и познаваемой (или, по крайней мере, более очевидной, чем содержательная справедливость). В этом случае непонятно, зачем политическое равенство должно выражаться именно в волеизъявлении граждан, а не в алеаторных решениях всех вопросов: в конце концов, если содержательная справедливость неизвестна, почему бы не урегулировать конфликт интересов путем простого подбрасывания монеты? Сама по себе отсылка к политическому равенству не может дать ответа на этот вопрос. Мы вновь должны привлекать здесь идеал индивидуального самоуправления: индивидам, как правило, выгоднее самим контролировать процесс принятия решений, а не отдавать его на волю случая.

Однако отдельным индивидам может быть совсем не выгодно политическое равенство: гораздо лучше контролировать процесс принятия решений единолично.

Таким образом, самоценность демократии налицо лишь тогда, когда мы принимаем оба идеала, индивидуальное самоуправление и политическое равенство, и при этом отрицаем существование и познаваемость содержательного идеала справедливости. Как только мы признаем некоторую содержательную справедливость, политическое равенство может быть поставлено под сомнение с точки зрения средства достижения последней, а самоценность индивидуального самоуправления должна быть некоторым образом с ним согласована (иными словами, нужно будет определить вес каждой из данных ценностей).

При этом необходимо иметь в виду, что столь распространенные явления, как избирательный барьер, квоты представительства для меньшинств, требования к кандидатам на должности (достижение определенного возраста, отсутствие судимостей, проживание в своем избирательном округе, наличие гражданства и т.п.), ограничения срока правления (запрет на переизбрание) и т.п. являются, по всей видимости, примерами общепризнанного отклонения от принципа политического равенства, поскольку ущемляют права тех избирателей, которые хотели бы проголосовать за кандидата или партию, не удовлетворяющих данным ограничениям. Голосования по принципу квалифицированного большинства также нарушают принцип политического равенства, так как придают разный вес отданным голосам (меньшинство может заблокировать решение большинства). Кроме того, ситуация, когда все имеют формально равные, но фактически неравные политические права, по сути, мало чем отличается от ситуации, когда у одних есть политические права, а у других — нет. Вот почему те правовые порядки, которые принято называть демократическими в действительности не слишком придерживаются политического равенства. Очевидно, что политическое равенство далеко не всегда оказывается привлекательнее других идеалов. Причина этого двояка: с одной стороны, помимо процедурной справедливости, современные правовые порядки могут ориентироваться на те или иные понимания содержательной справедливости (критика с социальной перспективы). С другой стороны, иногда оказывается, что для блага самого индивида лучше ограничить его возможности по принятию решений, затрагивающие его интересы (критика с индивидуальной перспективы).

## Правило большинства / Majority rule

Наконец, рассматривая вопрос о самоценности демократии, нельзя не коснуться вопроса об обоснованности конкретных процедур голосования. Наибольшее внимание в литературе уделяется так называемому правилу большинства, согласно которому решения должны приниматься простым большинством голосов, а также правилу единогласия. Выше было показано, что, в зависимости от множества процедурных условий, решения, принятые в соответствии с данным правилом большинством или даже единогласно, могут оказаться совершенно различными. Однако что если не пытаться увидеть в решениях большинства или всех граждан фикцию воли народа, а попытаться обосновать соответствующие процедуры сами по себе?

Правило большинства многими считается неизменным признаком демократии. Однако следует согласиться с П. Розанваллоном, который указывал, что не правило большинства, а «образ единогласия с самого начала лежал в основе демократической идеи» [Розанваллон, 2015, с. 6]. Обращение к данному правилу происходит в связи с тем, что правило единогласия, на первый взгляд, убедительное, обнаруживает существенные недостатки. Эти недостатки сопряжены, во-первых, с огромными затратами времени, которые на практике требуются для достижения единогласия, даже если все стороны действуют добросовестно (общие издержки достижения единогласия в конце концов могут перевесить общие выгоды от него). Во-вторых, с возможным стратегическим поведением (например, если человек знает, на что минимально согласна другая сторона, то он не будет соглашаться с ее предложениями до тех пор, пока она не умерит свои амбиции до этого минимума), при котором преимущества получает тот, кто владеет большей информацией или готов терпеть большее количество связанных с переговорами издержек (а эти факторы далеко не всегда распределяются справедливо). В-третьих, с критикой согласия как единственного основания для возникновения обязательств (для правоведов очевидно, что обязательства могут возникать не только из договора, а субъект часто не обладает психосоциальными характеристиками, позволяющими ему выразить согласие на что-либо). Таким образом, единогласие порой несправедливо, а порой и неэффективно.

В свое время Р. Даль предложил четыре способа обосновать правило большинства. Ученый доказывал, что принятие решений простым большинством голосов:

1) максимизирует количество людей, имеющих возможность самоопределения;

2) является единственным способом, позволяющим принять однозначное решение и одновременно удовлетворяющим условия анонимности, нейтральности и монотонности (теорема Мэя);

3) увеличивает вероятность принятия правильных решений (теорема присяжных Кондорсе);

4) максимизирует общее благосостояние.

При этом сам же Р. Даль обратил внимание на несовершенство каждого из этих аргументов. Необходимо, в частности, иметь в виду, что правило большинства:

1) максимизирует самоопределение людей только в случае, если состав политической общности является оптимальным (отсутствуют меньшинства, чье отделение могло бы максимизировать общее самоопределение);

2) нейтрально по отношению к возможным альтернативам, только если существует всего две альтернативы, в противном случае нейтральность зависит от конкретной системы голосования;

3) увеличивает принятие правильных решений только в случае, если каждый избиратель с большей вероятностью проголосует правильно (теорема присяжных Кондорсе);

4) гарантировано максимизирует общее благосостояние, только если выигрыш одного всегда равен проигрышу другого.

Указанные возражения делают весьма сомнительной попытку оправдать правило большинства на общетеоретическом уровне. Именно к такому выводу и приходит Р. Даль: по его обоснованному мнению, и правило большинства, и его альтернативы имеют серьезные недостатки, поэтому поиск общего правила принятия коллективных решений обречен на неудачу [Даль, 2003]. На самом деле в литературе приводится гораздо больше аргументов в пользу правила большинства (сокращение издержек по сравнению с правилом единогласия, реализация принципа политического равенства, легитимационный потенциал и т.д.). Однако и эти аргументы также встречают соответствующие возражения (в том числе оспаривается сам принцип политического равенства, оспаривается легитимирующий эффект правила большинства и т.д.) [Schmidt, 2006].

Как отмечает Д. Мюллер, встречающиеся в научной литературе по теории общественного выбора попытки оправдать правило единогласия основаны на одних допущениях (например, что политика — это игра с положительной суммой, направленная на повышение аллокативной эффективности, при добровольном объединении индивидов и свободном выходе

из объединения, с открытой повесткой и возможностью постоянного пересмотра предложений), тогда как попытки оправдать правило большинства основаны на прямо противоположных допущениях (политика — это игра с нулевой суммой, направленная на перераспределение благ и установление прав собственности, при этом предпочтения индивидов равны по интенсивности, членство в объединении недобровольно, а выход из него блокирован, повестка формируется экзогенно и принятые решения не подлежат пересмотру). Кроме того, Д. Мюллер показывает, что обоснованность правила единогласия зависит от обоснованности правила большинства и наоборот [Мюллер, 2007]. Таким образом, в части оценки демократических процедур мы снова видим, что спор заключается не только в различиях нормативных оценок, но и в различном понимании реальных фактов и практик, к которым эти нормативные оценки применяются.

Сказанное демонстрирует, что ни правило единогласия, ни правило большинства не могут быть обоснованы сами по себе и зависят от множества как общих, так и конкретных обстоятельств. Тем не менее, на самом деле существует огромное количество способов принятия решений, поэтому альтернатива не сводится к выбору между правилом большинства и правилом единогласия. Однако и этот более обширный взгляд показывает, что вряд ли какая-либо процедура голосования может быть оправдана как ценная сама по себе, так как всегда имеют значение детали конкретной ситуации.

Так, в научной литературе популярно сравнение различных избирательных систем с привлечением теории общественного выбора. В частности, при сравнении избирательных систем, предназначенных для выявления одного победителя, используется целый ряд критериев. Как правило, такие критерии связаны с определением результатов голосования; условно их делят на абсолютные и относительные. Абсолютные критерии показывают, при каком результате голосования та или иная альтернатива должна победить или проиграть (критерий большинства, критерий проигравшего согласно большинству, критерий взаимного большинства, критерий Смита, критерий Кондорсе, критерий проигравшего по Кондорсе и др.). Относительные критерии определения результата голосования, в свою очередь, показывают, как результат голосования должен соотноситься с результатами схожего гипотетического голосования (критерии участия, монотонности, согласованности, обратной симметрии, независимости от посторонних альтернатив, независимости от клонов и др.; здесь же можно назвать связанные со стратегией избирателя критерии последующего непричинения вреда,

последующего отсутствия помощи, непредательства собственного фаворита и т.п.). Фактически они направлены на выявление неадекватного отражения предпочтений избирателей в результатах выборов. Ситуация осложняется тем, что, помимо критериев избирательных систем, связанных с определением результата, имеются критерии, связанные исключительно с процедурой и вытекающие из принципа политического равенства. К таковым относятся, например, упоминаемые в теореме Мэя критерии анонимности (равенства избирателей) и нейтральности (равенства альтернатив) [Клима, Ходж, 2007]. В знаменитой теореме невозможности демократии К.Дж. Эрроу вводятся два схожих, но более слабых критерия – отсутствие диктатора и полнота возможных результатов [Arrow, 1951].

Что касается критериев, по которым сравниваются избирательные системы, предназначенные для выявления нескольких/многих победителей, то здесь на первое место выходит критерий пропорциональной представительности (важно отобразить не только те альтернативы, которые поддержало большинство, но и – в соответствующей пропорции – все остальные, с целью добиться пропорционального учета различных предпочтений). Одновременно применительно к голосованиям с множественностью победителей продолжают действовать многие относительные критерии результата, позволяющие оценить адекватность результатов выборов предпочтениям избирателей, а также критерии анонимности и нейтральности, связанные с принципом политического равенства.

Так или иначе, те избирательные системы, которые предлагаются различными авторами, имеют одну общую черту: они могут учесть одни критерии в большей степени, а другие – в меньшей, но принципиально не могут учесть все сразу, а вероятность удовлетворения тех или иных критериев часто зависит от конкретных обстоятельств применения избирательной системы и требует подтверждения посредством анализа опыта такого применения. Вот почему в научной литературе отсутствует консенсус касательно «наилучшей» избирательной системы. В целом же подавляющее большинство вышеуказанных критериев (как абсолютных, так и относительных) связано с попыткой максимизировать количество удовлетворенных предпочтений, достигнуть Парето-эффективности или обеспечить выгоду каждого (то есть предполагается некоторая трактовка содержательной справедливости, в частности, игнорирующая причины, по которым стороны оказались в текущих условиях, и вопросов о том, чего они морально заслуживают), и лишь некоторые критерии апеллируют к самооценности процедуры (с точки зрения политического равенства,

убедительность которого уже поставлена нами под сомнение выше). Одновременно теория общественного выбора, руководствуясь абстрактными моделями, игнорирует множество факторов, которые будут иметь значение на практике (эффективность, стабильность, легитимность и контролируемость избирательной системы и общественных практик в целом, простота и быстрота голосования и многие другие) [Грин, Шапиро, 1994].

Итак, мы видим, что типичные обоснования правила большинства, правила единогласия или иных правил принятия решений инструментальны и относительны. Эти обоснования в целом далеки от того, чтобы представить соответствующие процедуры как имеющие некоторую внутреннюю справедливость, и лишь в малой части они отсылают к уже знакомой идее политического равенства (которую можно рассматривать как идею процедурной справедливости).

### Заключение / Conclusion

Мы рассмотрели позицию, согласно которой демократия является неотъемлемой частью справедливости, то есть самоценна. Обоснования данной позиции в целом не вполне убедительны, и даже если в каком-либо смысле признавать демократию чем-то внутренне ценным (отвечающим процедурной идее политического равенства), вышеприведенный анализ показывает, что справедливость не может быть полностью сведена к демократии (помимо процедурной справедливости, есть и содержательная, причем ценность последней, вероятно, может перевешивать ценность первой) и что демократия определяет лишь весьма незначительную долю вопросов справедливости (даже если любое справедливое решение демократично, не любое демократичное решение справедливо). Иными словами, демократия всегда нуждается во внеположных ей политических идеалах. Если же исходить из того, что никаких «содержательных» идеалов не существует или что они принципиально непознаваемы, то и в этом случае демократия не может быть признана самоценной, поскольку преимущество перед другими формами правления она получает лишь при совмещении (попытке одновременного учета) социальной и индивидуальной перспектив, то есть доводов в пользу процедурной справедливости демократии и субъективных представлений каждого из подвластных, что именно тот вариант процедурной справедливости, который воплощается в демократическом участии, будет выгоднее лично для них (соответственно, чем больше подвластных считают, что для реализации их интересов им нужны права, связанные с участием в управлении государством, тем больше будет поддержка демократии в обществе).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Грин Д., Шапиро И. Объяснение политики с позиций теории рационального выбора: почему так мало удалось узнать? Полис. Политические исследования. 1994;3:59–74.

Даль Р. Демократия и ее критики. М.: РОССПЭН; 2003. 574 с.

Клима Р.Э., Ходж Дж.К. Математика выборов. М.: Московский центр непрерывного математического образования; 2007. 224 с.

Мюллер Д. Общественный выбор III. Пер. с англ. А.П. Заостровцева, А.С. Скоробогатова. М.: Высшая школа экономики; 2007. 994 с.

Розанваллон П. Демократическая легитимность. Беспристрастность, рефлексивность, близость. Пер. с фр. Н. Богдановой. М.: Московская школа гражданского просвещения; 2015. 300 с.

Урбинати Н. Искаженная демократия. Мнение, истина и народ. Пер. с англ. Д. Кралечкина. М.: Издательство Института Гайдара; 2016. 448 с.

Штаммлер Р. Теоретические основы анархизма. М.: Свободная мысль; 1906. 70 с.

Arrow K.J. Social choice and individual values. New Haven: Wiley; 1951. 99 p.

Bray D. Pragmatic cosmopolitanism. Representation and leadership in transnational democracy. New York, London: Palgrave Macmillan; 2011. 265 p.

Brennan J. Against democracy. Princeton: Princeton University Press; 2016. 304 p.

Dahl R. A Preface to democratic theory. Chicago: University of Chicago Press; 2006. 163 p.

Goodin R.E. Reflective democracy. New York: Oxford University Press; 2003. 279 p.

Haskell J. Direct democracy or representative government? Dispelling the populist myth. Boulder, Oxford: Westview Press; 2001. 212 p.

List Ch., Pettit Ph. Aggregating sets of judgments: two impossibility results compared I. Synthese. 2004;1(140):207–235. <http://dx.doi.org/10.1023/B:SYNT.0000029950.50517.59>

Riker W. Liberalism against Populism. A confrontation between the theory of democracy and the theory of social choice. Long Grove: Waveland Press; 1988. 311 p.

Schmidt M.G. Theories of democracy. Introduction. Wiesbaden: Springer VS; 2006. 608 p. (In German).

Setälä M. Referendums and democratic government: normative theory and the analysis of institutions. London, New York: Springer; 1999. 200 p.

## REFERENCES

Arrow K.J. Social choice and individual values. New Haven: Wiley; 1951. 99 p.

Bray D. Pragmatic cosmopolitanism. Representation and leadership in transnational democracy. New York, London: Palgrave Macmillan; 2011. 265 p.

Brennan J. Against democracy. Princeton: Princeton University Press; 2016. 304 p.

Dahl R. Democracy and its critics. Moscow: ROSSPEN; 2003. 574 p. (In Russian).

Dahl R. A Preface to democratic theory. Chicago: University of Chicago Press; 2006. 163 p.

Goodin R.E. Reflective democracy. New York: Oxford University Press; 2003. 279 p.

Green D.P., Shapiro I. Rational choice explanation of politics: why has so little been learned? Polis. Political Studies. 1994;3:59–74. (In Russian).

Haskell J. Direct democracy or representative government? Dispelling the populist myth. Boulder, Oxford: Westview Press; 2001. 212 p.

Klima R.E., Hodge J.K. The mathematics of voting and elections. A hands-on approach. Moscow: Moscow Center for Continuous Mathematical Education; 2007. 224 p. (In Russian).

List Ch., Pettit Ph. Aggregating sets of judgments: two impossibility results compared I. Synthese. 2004;1(140):207–235. <http://dx.doi.org/10.1023/B:SYNT.0000029950.50517.59>

Mueller D. Public choice III. Trans. from Eng. A.P. Zaostrovsev, A.S. Skorobogatov. Moscow: High School of Economics; 2007. 994 p. (In Russian).

Riker W. Liberalism against Populism. A confrontation between the theory of democracy and the theory of social choice. Long Grove: Waveland Press; 1988. 311 p.

Rosanvallon P. Democratic legitimacy. Impartiality, reflexivity, proximity. Trans. from Fr. N. Bogdanova. Moscow: Moscow School of Civic Education; 2015. 300 p. (In Russian).

Schmidt M.G. Theories of democracy. Introduction. Wiesbaden: Springer VS; 2006. 608 p. (In German).

Setälä M. Referendums and democratic government: normative theory and the analysis of institutions. London, New York: Springer; 1999. 200 p.

Stammeler R. Theoretical foundations of anarchism. Moscow: Svobodnaya mysl'; 1906. 70 p. (In Russian).

Urbinati N. Democracy disfigured. Opinion, truth and the people. Trans. from Eng. D. Kralechkin. Moscow: Gaidar Institute Publ. House; 2016. 448 p. (In Russian).