

ISSN 2782-2222

# НАУКА И ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ /

Вестник Института экономики, управления и права  
Российского государственного гуманитарного университета

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ACADEMIC JOURNAL

# SCIENCE AND ART OF MANAGEMENT /

Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law  
of the Russian State University for the Humanities

4

2022

The background of the lower half of the cover features a complex geometric pattern. It consists of several thick, white diagonal lines that intersect to form a grid of diamond-shaped cells. The background color is a gradient of blue, ranging from a darker shade at the top to a lighter shade at the bottom. Scattered throughout this pattern are several arrows of varying colors (dark blue and grey) pointing in different directions, creating a sense of movement and direction.

ISSN 2782-2222

Наука и искусство управления /  
Вестник Института экономики, управления и права  
Российского государственного гуманитарного  
университета

Научный журнал

Science and Art of Management /  
Bulletin of the Institute of Economics, Management  
and Law of the Russian State University  
for the Humanities

Academic Journal

Основан в 2006 г.  
Founded in 2006

4  
2022

Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics,  
Management and Law of the Russian State University for the Humanities  
Academic Journal

There are 4 issues of printed version of the journal a year

### **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

The scientific journal “Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities” is included in the system of the Russian Science Citation Index (RSCI)

### **Goals and objectives**

The journal is an interdisciplinary scientific publication dedicated to finding the best ideas in the field of theory and practice of management.

Target audience – scientists, university professors, entrepreneurs and company leaders, a wide range of readers interested in management issues.

The journal examines various aspects of management related to management strategy, entrepreneurship, personnel management, marketing, leadership, corporate culture, innovation, technology, management under conditions of uncertainty and risk.

Management is science and art. Science is a search for new knowledge of the development of management theory, and art helps to effectively translate the accumulated experience in specific situation.

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media. Certificate on registration: PI No. FS77-24415 or 19.05.2006.

Editorial staff office: bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047

tel.: +7 (499) 973-40-96

e-mail: ynic2010@mail.ru

Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год

### **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Научный журнал «Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета» включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ)

### **Цели и задачи**

Журнал является междисциплинарным научным изданием, посвященным поиску лучших идей в области теории и практики управления.

Целевая аудитория – ученые, преподаватели вузов, предприниматели и руководители компаний, широкий круг читателей, интересующийся вопросами управления.

В журнале рассматриваются различные аспекты управления, связанные со стратегией управления, предпринимательством, управлением персоналом, маркетингом, лидерством, корпоративной культурой, инновационным направлением, технологиями, управлением в условиях неопределенности и риска.

Управление – это наука и искусство. Наука представляет собой поиск новых знаний развития теории управления, а искусство помогает эффективно претворять накопленный опыт в конкретных ситуациях.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия, свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77-24415 от 19.05.2006 г.

Адрес редакции: 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6

Тел.: +7 (499) 973-40-96

электронный адрес: [unic2010@mail.ru](mailto:unic2010@mail.ru)

## **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

## **Editor-in-chief**

*N.I. Arkhipova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

## **Editorial Board**

*E.V. Zenkina*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

*S.N. Bolshakov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

*V.N. Nezamaikin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

*O.L. Sedova*, Cand. of Sci. (Engineering), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*executive secretary of the series*)

*K.V. Ekimova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, State University of Management, Moscow, Russian Federation

*Veliko I. Zhekov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Institute of Stimulation of Economics, Varna, Bulgaria

*E. Kashtyakova*, Ph.D., associate professor, University of Economics in Bratislava, Bratislava, Slovakia

*L.B. Sadovnikova*, Dr. of Sci. (Psychology), professor, WSG University, Poznan, Poland

*Cyril Svoboda*, Dr. of Sci. (Law), professor, Prague Diplomatic Academy, Prague, Czech Republic

*V.M. Tumin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Moscow Polytechnic University, Moscow, Russian Federation

*Yu.A. Shcherbanin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences (IEF RAS), Moscow, Russian Federation

## **Executive editors**

*E.V. Zenkina*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

## **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

## **Главный редактор**

*Н.И. Архипова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

## **Редакционная коллегия**

*Е.В. Зенкина*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*первый заместитель главного редактора*)

*С.Н. Большаков*, доктор экономических наук, профессор, АГОУ ВО ЛО «Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина», Санкт-Петербург, Российская Федерация (*заместитель главного редактора*)

*В.Н. Незамайкин*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*заместитель главного редактора*)

*О.Л. Седова*, кандидат технических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*заместитель главного редактора*)

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*ответственный секретарь серии*)

*К.В. Екимова*, доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления, Москва, Российская Федерация

*Жеков Велико Иванов*, доктор экономических наук, профессор, Институт стимулирования экономики, Варна, Болгария

*Э. Каптякова*, доцент, Экономический университет в Братиславе, Братислава, Словацкая Республика

*Л.Б. Садовникова*, доктор психологических наук, профессор, Высшая школа экономики, Познань, Польша

*Свобода Цвирил*, Пражская дипломатическая академия, Прага, Чешская Республика

*В.М. Тумин*, доктор экономических наук, профессор, Московский политехнический университет, Москва, Российская Федерация

*Ю.А. Щербанин*, доктор экономических наук, профессор, Институт народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук (ИНП РАН), Москва, Российская Федерация

## **Ответственные за выпуск**

*Е.В. Зенкина*, доктор экономических наук, доцент, РГГУ

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, РГГУ

## Содержание

### **Управление развитием бизнеса**

---

- Вячеслав В. Бурлаков, Андрей Ю. Преснецов*  
Развитие предприятий ИТ-сферы в условиях  
международной изоляции ..... 10
- Ольга Б. Дигилина, Ирина Б. Тесленко*  
Роль стартапов в развитии «зеленых» технологий ..... 22
- Ольга Ю. Худякова*  
Моделирование структуры взаимосвязей  
показателей инновационной деятельности ..... 34

### **Приоритеты национального развития**

---

- Елена Н. Пятшева*  
Особенности социально-культурной жизни населения  
в моногородах ..... 44

### **Управление персоналом**

---

- Ольга В. Володина*  
Использование искусственного интеллекта  
в управлении персоналом ..... 55

### **Современные аспекты управления**

---

- Елена В. Зенкина*  
О механизмах управления инновационной политикой:  
российская практика и зарубежный опыт ..... 67
- Лариса А. Корчагова, Василиса А. Скуратова*  
Роль процессного подхода в управлении производственной  
организацией ..... 77
- Александра М. Минченкова, Александр С. Федоров*  
Карта рисков: выявление рисков и управление ими ..... 90

## **Международный опыт**

---

*Владимир М. Кутовой*

Оценка инструментов публичной дипломатии:  
история, значение и особенности ..... 100

*Даниил А. Потапов*

Роль инициативы КНР «Один пояс – один путь»  
в контексте трансформации мировой экономики ..... 116

## **Научная жизнь**

---

*Анастасия А. Гуковская*

Шестой Всероссийский экономический диктант: традиции  
Просвещения и современные образовательные технологии ..... 129

## **Интервью с ученым**

---

*Егор Л. Герасимов, Оксана Н. Шкутько*

Экономический факультет Белорусского государственного  
экономического университета. Перспективы сотрудничества  
[беседу вела Е.В. Зенкина] ..... 136



## Contents

### **Business Development Management**

---

- Vyacheslav V. Burlakov, Andrei Yu. Presnetsov*  
Development of IT enterprises in the conditions  
of international isolation ..... 10
- Ol'ga B. Digilina, Irina B. Teslenko*  
The role of startups in the development of “green” technologies ..... 22
- Ol'ga Yu. Khudyakova*  
Modeling the structure of interrelations  
of innovative activity indicators ..... 34

### **Priorities for National Development**

---

- Elena N. Pyatsheva*  
Features of the socio-cultural life of the population in mono-towns ..... 44

### **Personnel Management**

---

- Ol'ga V. Volodina*  
The use of artificial intelligence in personnel management ..... 55

### **Modern Aspects of Management**

---

- Elena V. Zenkina*  
On innovation policy management mechanisms.  
Russian practice and foreign experience ..... 67
- Larisa A. Korchagova, Vasilisa A. Skuratova*  
Process approach in the management of a manufacturing company ..... 77
- Alersandra M. Minchenkova, Aleksandr S. Fedorov*  
Risk Map. Risk Identification and Management ..... 90

## **International Experience**

---

*Vladimir M. Kutovoi*

Evaluation of the public diplomacy tools.  
History, significance and specifics ..... 100

*Daniil A. Potapov*

The role of the Belt and Road Initiative in the transformation  
of the world economy ..... 116

## **Science Life**

---

*Anastasiya A. Gukovskaya*

Sixth All-Russian Economic Dictation.  
Enlightenment traditions and modern educational technologies ..... 129

## **Interview with a Scientist**

---

*Egor L. Gerasimov, Oksana N. Shkut'ko*

Faculty of Economics of the Belarusian State Economic University.  
Prospects for cooperation ..... 136

# Управление развитием бизнеса

---

УДК 334.7

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-10-21

## Развитие предприятий IT-сферы в условиях международной изоляции

Вячеслав В. Бурлаков

*МИРЭА – Российский технологический университет,*

*Москва, Россия, bur77@mail.ru*

*ORCID ID 0000-0003-1895-1739*

Андрей Ю. Преснецов

*Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»,*

*Москва, Россия, neonwave.work@yandex.ru*

*ORCID ID 0000-0003-3562-238X*

*Аннотация.* Основной целью данной статьи является анализ и определение степени эффективности государственной поддержки IT-компаний. Для достижения данных целей были рассмотрены: история российского импортозамещения, история китайского импортозамещения, экономические меры поддержки. Также были проанализированы экономические результаты в IT-секторе после внедрения государственных мер поддержки. Для совершенствования текущих результатов проектов были предложены мероприятия.

*Ключевые слова:* импортозамещение, санкции, IT-компания, экономические меры поддержки

*Для цитирования:* Бурлаков В.В., Преснецов А.Ю. Развитие предприятий IT-сферы в условиях международной изоляции // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 10–21. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-10-21

---

© Бурлаков В.В., Преснецов А.Ю., 2022

## Development of IT enterprises in the conditions of international isolation

Vyacheslav V. Burlakov  
*MIREA – Russian Technological University,*  
*Moscow, Russia, bur77@mail.ru*  
*ORCHID ID 0000-0003-1895-1739*

Andrei Yu. Presnetsov  
*All-Russia scientific and research institute “Center”,*  
*Moscow, Russia, neonwa@work@yandex.ru*  
*ORCHID ID 0000-0003-3562-238X*

*Abstract.* The main purpose of the article is to analyze and determine the degree of effectiveness of state support for IT companies. To achieve those goals, the following were considered: the history of Russian import substitution, the history of Chinese import substitution, economic support measures. It also analyzes the economic results in the IT sector after the introduction of state support measures. Some measures were proposed to improve the current results of the projects.

*Keywords:* import substitution, sanctions, IT company, economic support measures

*For citation:* Burlakov, V.V. and Presnetsov, A.Yu. (2022), “Development of IT enterprises in the conditions of international isolation”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 10–21, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-10-21

### *Введение*

Современный мир стремительно меняется. Все устоявшиеся правила и договоры, которые просуществовали не один десяток лет, начинают пересматриваться, вносятся правки, а некоторые из них и вовсе перестают существовать.

Военные события, происшедшие 24 февраля 2022 г., стали импульсом в кардинальном изменении политических ориентиров на международной арене. Весной 2022 г. Европейским союзом и рядом других стран против Российской Федерации был введен ряд санкций и ограничений, направленных на политические и экономические сферы. Основная цель данных запретов – дестабилизация внутренней экономической системы.

Такие значительные изменения не могли не отразиться на экономической обстановке внутри Российской Федерации. Изменения коснулись производственной части, логистических цепочек, а также кардинальные изменения произошли в сфере ИТ.

До 2022 г. наша страна уже встречалась с различными экономическими санкциями. Несколько государственных программ по импортозамещению начались еще с ноября 2015 г. А уже с 1 января 2016 г. по постановлению правительства № 1236 было предписано закупать для государственных и муниципальных нужд исключительно отечественные программы.

В 2019–2020 гг. правительство России дополнительно выделило 1,3 трлн рублей на финансирование проектов по импортозамещению. Однако в постановлении было сделано два исключения: первое разрешало покупку зарубежного программного обеспечения (далее – ПО), если в Едином реестре российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных отсутствовали программы того же класса, второе исключение допускало покупку иностранного ПО в случае, если «реестровые» решения не соответствовали по своим характеристикам требованиям заказчика. Большая часть руководителей и пользователей не захотели менять привычные «западные» продукты на отечественные аналоги. Вследствие чего большинство российских компаний так и не перешли на отечественное оборудование. В результате попытка импортозамещения не увенчалась успехом<sup>1</sup>.

### *Антикризисные меры поддержки отрасли*

После начала спецоперации 24 февраля был вновь введен большой пакет санкций. В результате большое число зарубежных компаний покинуло российский рынок и приостановило поддержку своих продуктов на территории РФ. Объявили о своем уходе компании из разных областей. Производители электротехники Apple, Dell, Intel, AMD, Xerox, Epson, IBM приостановили поставки; производители ПО Oracle, Microsoft, Adobe, Avast, TeamViewer приостановили продажи и поддержку.

---

<sup>1</sup> Импортозамещение и санкции в сфере ИТ: не повторить прошлых ошибок [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cnews.ru/reviews/importozameshchenie\\_2022/articles/importozameshchenie\\_i\\_sanktsii\\_v\\_sfere](https://www.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_2022/articles/importozameshchenie_i_sanktsii_v_sfere) (дата обращения 5 июля 2022).

Так как информационные технологии являются практически базовыми в других сферах экономики, и по данным на 2020 г. затраты цифровой экономики в процентах к ВВП России составляли 3,8%, то правительством страны в кратчайшие сроки были пред-ставлены антикризисные меры для поддержки ИТ-отрасли<sup>2</sup>.

Основные антикризисные меры поддержки ИТ-отрасли в 2022 г. включают в себя:

- льготы для ИТ-специалистов;
- отсрочка от армии для мужчин призывного возраста до 27 лет;
- льготная ипотека до 18 млн рублей под 5%;
- льготы для ИТ-компаний;
- налог на прибыль сокращен с 3% до 0% до 31.12.2024 г.;
- мораторий на проведение плановых проверок ИТ-компаний до 2024 г.;
- уменьшены страховые взносы за сотрудников до 7,6%;
- льготные кредиты по ставке 11%;
- грантовые поддержки разработок ИТ-продуктов [Преснецов, Яхьяев, Бурлаков 2022].

Возможность получения льгот есть только у аккредитованных компаний, в которых работают не менее семи человек. ИП и само-занятые воспользоваться льготами не смогут.

Также к основным мерам поддержки государство планирует ввести дополнительные:

- 1) фонд развития промышленности планирует выделить Зеленоградскому производителю процессоров и полупро-водников «Микрон» субсидии в размере 7 млрд руб. на масштабирование производства. Средства будут выделены заводу под залог оборудования на ближайшие 10 лет. Данная поддержка необходима для того, чтобы достичь двукратного

---

<sup>2</sup> Gross domestic expenditure on development of digital economy as a share of GDP in Russia from 2017 to 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/1192554/gross-expenditure-on-digital-economy-to-gdp-russia/#:~:text=%D0%92%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5%20%D0%B2%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%8B%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%83%D1%8E,%D0%92%D0%92%D0%9F%20%D0%B2%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%BC%20%D0%BD%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B0%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83> (дата обращения 22 июля 2022).

увеличения объемов выпускаемых кремниевых пластин, чтобы победить дефицит отечественных полупроводников в России<sup>3</sup>;

- 2) Минпромторгом России рассматривается возможность обнуления налога на прибыль для проектов, занимающихся импортозамещением высокотехнологичной продукции<sup>4</sup>;
- 3) Правительство России в августе подписало постановление о льготном кредитовании Федеральной корпорации МСП. Все эти меры должны поддержать разработчиков отечественного ПО, а также в перспективе способствовать росту цифровой экономики.

На начало сентября уже можно видеть тенденцию развития ИКТ-рынка. В табл. 1 можно проследить положительную динамику роста на данных прироста объема реализованных товаров, работ, услуг в I квартале 2022 г. в соотношении к I кварталу 2021 г.<sup>5</sup>

Наибольший рост принесла реализация продукции ИТ-компаний.

По причине ухода иностранных вендоров значительно увеличился спрос на отечественное ПО. Но также стоит отметить, что из-за возникших ограничений иностранного импорта комплектующих существенно снизились объемы производства продуктов и значительно уменьшились объемы оптовых продаж.

Наиболее максимальный рост в секторе ИКТ показал рост ИТ-отрасли, который смог реализовать товаров, работ, услуг в первом квартале 2022 г. на объем на 560,2 млрд рублей<sup>6</sup>.

Показатели объема продукции до введенных санкций в январе 2021 и 2022 г. отличаются незначительно (см. рис. 1)<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Главный российский производитель процессоров получит от властей 7 млрд руб. на «масштабирование производства» [Электронный ресурс]. URL: [https://itsupport.cnews.ru/news/top/2022-09-05\\_rossijskomu\\_chipmekeru\\_vydelyat](https://itsupport.cnews.ru/news/top/2022-09-05_rossijskomu_chipmekeru_vydelyat) (дата обращения 10 сентября 2022).

<sup>4</sup> Власти хотят обнулить налог на прибыль для проектов импортозамещения [Электронный ресурс]. URL: [https://itsupport.cnews.ru/news/top/2022-08-30\\_minpromtorg\\_hochet\\_obnulit](https://itsupport.cnews.ru/news/top/2022-08-30_minpromtorg_hochet_obnulit) (дата обращения 5 сентября 2022).

<sup>5</sup> *Абдрахманова Г.И., Васильковский С.А., Гохберг Л.М. и др.* Российский сектор ИКТ: ключевые показатели I квартал 2022 года // Квартальный дайджест на основе официальной статистической информации [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/712234328.pdf> (дата обращения 12 сентября 2022).

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Там же.

Таблица 1

Прирост объема реализованных товаров, работ, услуг  
в I кв. 2022 г. к I кв. 2021 г.

	Прирост объема реализованной продукции, млрд руб.	Прирост объема реализованной продукции, %
Сектор ИКТ – всего	257	24,6
ИТ-отрасль	218	63,7
Прочие ИТ-услуги	27	50,6
Телекоммуникации	32	6,8
Производство ИКТ	-18	-11,5
Оптовая торговля ИТ-товарами	-2	-22,7

В феврале 2022 г. зафиксирован небольшой спад на фоне введенных санкционных ограничений. Это падение может быть обусловлено массовым уходом зарубежных ИТ-компаний с российского рынка.

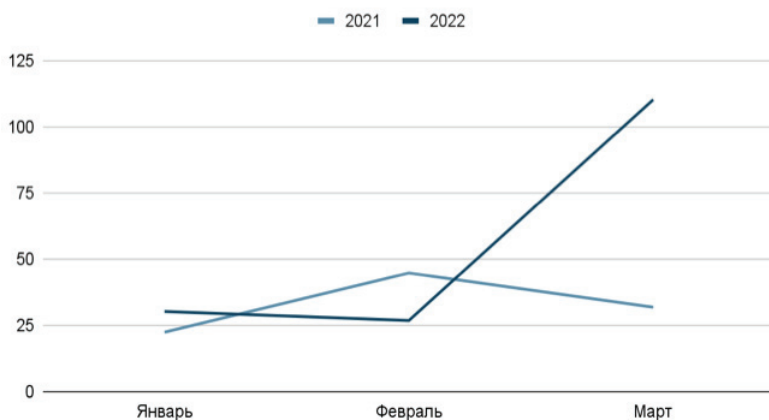


Рис. 1. Прирост объема реализованных товаров, работ, услуг к соответствующему периоду предыдущего года, %



В начале марта правительство РФ подготовило и ввело в действие пакет мер поддержки для компаний в ИТ-отрасли, и в совокупности с уходом западных компаний, а также резко возросшим спросом на замену ПО, объем реализованных товаров, работ и услуг увеличился более чем в 2 раза по сравнению с соответствующим периодом прошлого года (см. рис. 2)<sup>8</sup>.

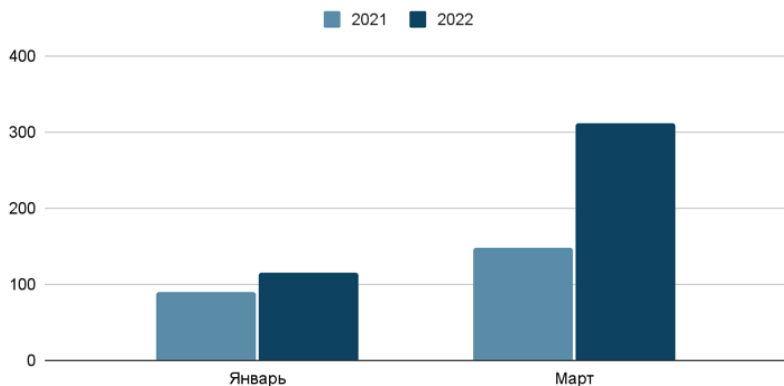


Рис. 2. Объем реализованных товаров собственного производства выполненных работ и услуг

В состав ИТ-отрасли входят четыре вида экономической деятельности:

- 1) разработка компьютерного программного обеспечения;
- 2) деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий;
- 3) деятельность по управлению компьютерным оборудованием;
- 4) деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность.

В табл. 2 представлены объемы реализованных товаров и услуг и доли у данных видов экономической деятельности<sup>9</sup>.

Наибольшую часть в развитие ИТ-отрасли внесли: разработка компьютерного программного обеспечения и деятельность по обработке данных и предоставление услуг размещения информации.

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Там же.

Таблица 2

Детализация по видам экономической деятельности  
(в соответствии с ОКВЭД2), I кв. 2022 г.

	Млрд руб.	Доля, %	Прирост, %
ИТ-отрасль	560,2	100	63,7
Разработка компьютерного программного обеспечения	271,0	48,4	33,3
Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий	31,3	5,6	17,7
Деятельность по управлению компьютерным оборудованием	1,3	0,2	133,6
Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность	256,6	45,8	129,6

*Аналогия развития ИТ-отрасли  
в Китае с помощью господдержки*

Еще несколько лет назад Китай начал полностью отказываться от зарубежных компьютеров и ПО. Китайская Народная Республика 9 декабря 2019 г. объявила о плане полного отказа от зарубежных компьютеров и программного обеспечения. К 2022 г. власти планировали реализовать 100-процентное импортозамещение<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Китай начал полностью отказываться от зарубежных компьютеров и ПО [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D1%F2%E0%F2%FC%FF.%C8%EC%EF%EE%F0%F2%EE%E7%E0%EC%E5%F9%E5%ED%E8%E5\\_%E8%ED%F4%EE%F0%EC%E0%F6%E8%EE%ED%ED%FB%F5\\_%F2%E5%F5%ED%EE%EB%EE%E3%E8%E9\\_%E2\\_%CA%E8%F2%E0%E5#2019:\\_D0.9A.D0.B8.D1.82.D0.B0.D0.B9\\_.D0.BD.D0.B0.D1.87.D0.B0.D0.BB\\_.D0.BF.D0.BE.D0.BB.D0.BD.D0.BE.D1.81.D1.82.D1.8C.D1.8E\\_.D0.BE.D1.82.D0.BA.D0.B0.D0.B7.D1.8B.D0.B2.D0.B0.D1.82.D1.8C.D1.81.D1.8F\\_.D0.BE.D1.82\\_.D0.B7.D0.B0.D1.80.D1.83.D0.B1.D0.B5.D0.B6.D0.BD.D1.8B.D1.85\\_.D0.BA.D0.BE.D0.BC.D0.BF.D1.8C.D1.8E.D1.82.D0.B5.D1.80.D0.BE.D0.B2\\_.D0.B8\\_.D0.9F.D0.9E](https://www.tadviser.ru/index.php/%D1%F2%E0%F2%FC%FF.%C8%EC%EF%EE%F0%F2%EE%E7%E0%EC%E5%F9%E5%ED%E8%E5_%E8%ED%F4%EE%F0%EC%E0%F6%E8%EE%ED%ED%FB%F5_%F2%E5%F5%ED%EE%EB%EE%E3%E8%E9_%E2_%CA%E8%F2%E0%E5#2019:_D0.9A.D0.B8.D1.82.D0.B0.D0.B9_.D0.BD.D0.B0.D1.87.D0.B0.D0.BB_.D0.BF.D0.BE.D0.BB.D0.BD.D0.BE.D1.81.D1.82.D1.8C.D1.8E_.D0.BE.D1.82.D0.BA.D0.B0.D0.B7.D1.8B.D0.B2.D0.B0.D1.82.D1.8C.D1.81.D1.8F_.D0.BE.D1.82_.D0.B7.D0.B0.D1.80.D1.83.D0.B1.D0.B5.D0.B6.D0.BD.D1.8B.D1.85_.D0.BA.D0.BE.D0.BC.D0.BF.D1.8C.D1.8E.D1.82.D0.B5.D1.80.D0.BE.D0.B2_.D0.B8_.D0.9F.D0.9E) (дата обращения 17 августа 2022).

По данным издания The Guardian, была запланирована замена 20–30 млн единиц оборудования, используемого госучреждениями КНР. К 2020 г. планировалась замена 30% техники от количества общего государственного оборудования, в 2021 г. доля отечественной техники должна была составить 50% и 20% – ожидалось в 2022 г.<sup>11</sup>

Значительные изменения должны были коснуться и ПО. В 2022 г. индустрия программного обеспечения, информационных технологий и услуг Китая демонстрирует устойчивое развитие, при этом как доходы, так и прибыль демонстрируют двузначный рост с января по июль, говорится в отчете Министерства промышленности и информационных технологий (МИИТ), что отражает модернизацию промышленности Китая. С января по июль доходы от программного обеспечения в Китае достигли 5,456 трлн юаней (797,26 млрд долл.), что на 10,3% больше, чем в прошлом году, говорится в отчете<sup>12</sup>.

По прогнозам консалтинговой компании IDC ИКТ-рынок Китая в 2021 г., объем рынка должен достигнуть 8,1 трлн долл. и будет занимать 11% всего мирового рынка ИКТ-услуг (см. рис. 3)<sup>13</sup>.

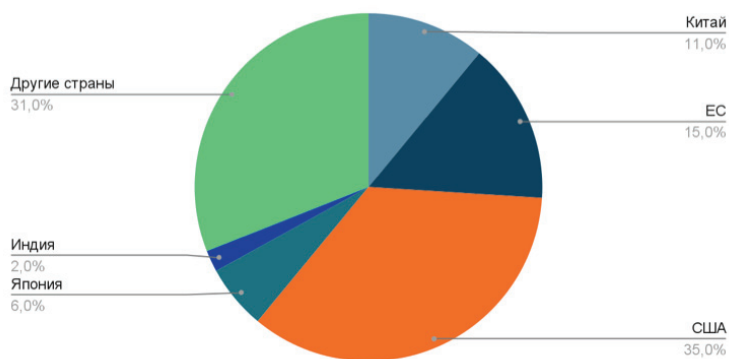


Рис. 3. Доля Китая в мировом рынке ИКТ-услуг по прогнозам на 2021 г.

<sup>11</sup> Там же.

<sup>12</sup> China's software revenue rebounds 10.3% from January-July in digital transformation [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202208/1273708.shtml> (дата обращения 1 сентября 2022).

<sup>13</sup> Секторальный страновой анализ рынка ИКТ-услуг Китая [Электронный ресурс]. URL: [http://oktregion.ru/upload/docs/ekonomika-i-finansy/potrebitel'skiy-rynok-i-predprinimatel'stvo/informaciya-dlya-predprinimateley/issledovanie\\_IKT\\_Kitai.pdf](http://oktregion.ru/upload/docs/ekonomika-i-finansy/potrebitel'skiy-rynok-i-predprinimatel'stvo/informaciya-dlya-predprinimateley/issledovanie_IKT_Kitai.pdf) (дата обращения 1 сентября 2022).

Такие достижения стали возможными благодаря значительной государственной поддержке компаний ИТ-рынка. В частности, пятилетний план “Made in China 2025” предусматривает ежегодный рост расходов на исследования и разработки на 7% до 2025 г.<sup>14</sup>

Центральное правительство и провинциальные власти активно содействуют модернизации китайских компаний, в том числе путем создания к 2025 г. 40 национальных и 48 провинциальных инновационных центров. Эффективным инструментом является финансовая поддержка ключевых инициатив [Перская, Ревенко 2020].

Финансирование бизнеса, включая малые и средние предприятия, со стороны государства осуществляется с помощью предоставления государственными банками субсидий и кредитов под низкие проценты. Прямая финансовая поддержка оказывается также через различные агентства и фонды. Кроме того, государством введены дополнительные требования к компаниям, заинтересованным в государственно-частном инвестировании своей деятельности [Перская, Ревенко 2020].

Финансирование в первую очередь стали получать работы по таким направлениям, как телекоммуникации, беспроводные сенсорные сети, трехмерная печать, промышленная электронная коммерция, облачные вычисления и большие данные, транспортные средства без водителя [Перская, Ревенко 2020].

Данный пример хорошо показывает, что несмотря на отказ от зарубежной продукции и благодаря эффективной государственной поддержке, ИТ-сектор может показывать значительные результаты за совсем небольшие сроки [Зенкина, Ивина, Малинин 2019; Зенкина, Малинин 2022; Спильниченко 2022; Харланов 2022].

### *Рекомендации*

Исходя из анализа успешного развития ИКТ-сектора в Китае, можно порекомендовать создание федеральных и региональных инновационных центров, которые, благодаря тесной связи с правительством, с помощью системы грантов и субсидий смогут оказать значительное влияние на модернизацию как крупных предприятий, так и мелкого и среднего бизнеса.

Вторая рекомендация заключается в полном отказе от зарубежных компьютеров и ПО в госпредприятиях и в финансировании закупок отечественных продуктов, а также выделении субсидий на разработку программного обеспечения, способного полностью заменить импортные аналоги.

---

<sup>14</sup> Там же.

## Вывод

Как видно из двух примеров развития ИТ-сектора в России и в Китае, введение санкций может не только негативно повлиять на политическую и экономическую стабильность, но и в результате оказать положительное влияние на ИКТ-сектор. А моменты политического кризиса позволяют правительству страны в кратчайшие сроки выявить и начать устранять ранее скрытые уязвимые места в системе.

Для стабильности и постоянного развития цифровой экономики участие государства необходимо. Государству следует создавать специальные фонды, а также обеспечить субсидиями не только масштабные национальные программы, но и небольшие проекты. В итоге финансовая поддержка ИКТ-отрасли необходима, а сейчас особенно важно ее развитие, так как цифровые технологии не только помогут поддерживать экономику, но и в перспективе могут повлиять на развитие других отраслей экономики путем создания новых сфер деятельности.

## Литература

---

- Зенкина, Ивина, Малинин 2019 – *Зенкина Е.В., Ивина Н.В., Малинин А.А.* Информационные технологии как современный канал влияния на устойчивое экономическое развитие стран // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2019. № 3 (41). С. 52–57.
- Зенкина, Малинин 2022 – *Зенкина Е.В., Малинин А.А.* Развитие информационных технологий и становление сетевой экономики // Международный научный журнал. 2022. Т. 84. № 3. С. 45–50.
- Перская, Ревенко 2020 – *Перская В.В., Ревенко Н.С.* «Сделано в Китае 2025»: китайский опыт обеспечения задач национального развития // Азия и Африка сегодня. 2020. № 7. С. 19–25.
- Преснецов, Яхъяев, Бурлаков 2022 – *Преснецов А.Ю., Яхъяев М.А., Бурлаков В.В.* Повышение экономической эффективности IT-компаний за счет внедрения искусственного интеллекта // Финансовый бизнес. 2022. № 5 (227). С. 60–63.
- Спильниченко 2022 – *Спильниченко В.К.* Влияние сферы информационных технологий на экономическую безопасность государства и личности в новых реалиях // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 3. С. 53–68.
- Харланов 2022 – *Харланов А.С.* Цифровое будущее: вопросы интеллектуальной собственности в индустрии 4.0 // Информация и инновации. 2022. Т. 17. № 1. С. 19–25.

## References

---

- Kharlanov, A.S. (2022), "Digital Future: Intellectual Property Issues in Industry 4.0", *Information and Innovations*, vol. 17, no. 1, pp. 19–25.
- Perskaya, V.V. and Revenko, N.S (2020), " 'Made in China 2025': Chinese experience in achieving national development goals", *Asia and Africa today*, no. 7, pp. 19–25.
- Presnetsov, A.Yu., Yakhyaev, M.A. and Burlakov, V.V. (2022), "Increasing the economic efficiency of IT companies through the introduction of artificial intelligence", *Financial business*, no. 5 (227), pp. 60–63.
- Spilnichenko, V.K. (2022), "The influence of the information technologies sphere on the economic security of the state and the person in new realities", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 53–68.
- Zenkina, E.V. and Malinin, A.A. (2022), "The information technology development and the emergence of a networked economy", *International Scientific Journal*, vol. 84, no. 3, pp. 53–68.
- Zenkina, E.V., Ivina, N.V. and Malinin, A.A. (2019), "Information technologies as modern channel of influence on sustainable economic development of the countries. News of higher educational institutions", *The series "Economics, Finance and production management*, no. 3 (41), pp. 52–75.

### *Информация об авторах*

*Вячеслав В. Бурлаков*, доктор экономических наук, доцент, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия; 119454, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 78; bur@mail.ru; ORCID ID 0000-0003-1895-1739

*Андрей Ю. Преснецов*, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия; 123242, Россия, Москва, Садовая-Кудринская ул., д. 11, стр. 1; neonwawe.work@yandex.ru; ORCID ID 0000-0003-3562-238X

### *Information about the authors*

*Vyacheslav V. Burlakov*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia; bld. 78, Vernadsky Avenue, Moscow, Russia, 119454; bur@mail.ru; ORCID ID 0000-0003-1895-1739

*Andrei Yu. Presnetsov*, All-Russia scientific and research institute "Center", Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 11, Sadovaya-Kudrinskaya Street, Moscow, Russia, 123242; neonwawe.work@yandex.ru; ORCID ID 0000-0003-3562-238X

## Роль стартапов в развитии «зеленых» технологий

Ольга Б. Дигилина

*Российский университет дружбы народов,  
Москва, Россия, digilina-ob@rudn.ru*

Ирина Б. Тесленко

*Владимирский государственный  
университет имени Н.Г. и А.Г. Столетовых,  
Владимир, Россия, iteslenko@inbox.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена развитию инновационных «зеленых» стартапов в современных условиях. Зеленые технологии предполагают сведение вредных выбросов в окружающую среду до минимума. Подходы к развитию и применению экологически чистых технологий в современном мире становятся все более актуальными и востребованными в условиях ухудшающегося состояния мировой экосистемы, что приводит к росту общественного интереса к «зеленым» стартапам.

Однако авторы отмечают, что прогресс в области экологически чистых технологий сопровождается целым рядом проблем, которые требуют внимания правительств и принятия стратегических решений в данной области. Это такие проблемы, как институциональные ограничения, финансовые сложности и технологические барьеры, отсутствие экологического мышления у населения, высокие риски внедрения инновационных экологических решений, мизерное количество специализированных цифровых платформ для инновационных экологических стартапов. Комплексный подход к развитию экологических стартапов требует разработки и реализации национальных и международных стратегий и программ государственной поддержки развития «зеленых» технологий, конструирования соответствующей институциональной среды, способствующей созданию благоприятных условий для роста «зеленого» бизнеса, а также развития цифровых технологий.

*Ключевые слова:* «зеленые» технологии, инновационные стартапы, экосистема, цифровизация

*Для цитирования:* Дигилина О.Б., Тесленко И.Б. Роль стартапов в развитии «зеленых» технологий // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 22–33. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-22-33

---

© Дигилина О.Б., Тесленко И.Б., 2022

## The role of startups in the development of “green” technologies

Ol’ga B. Digilina

*Peoples’ Friendship University of Russia, Moscow, Russia,  
digilina-ob@rudn.ru*

Irina B. Teslenko

*N.G. and A.G. Stoletov Vladimir State University,  
Vladimir, Russia, iteslenko@inbox.ru*

*Abstract.* The article deals with the development of innovative “green” startups in modern conditions. Green technologies involve minimizing harmful emissions into the environment. Approaches to the development and application of environmentally friendly technologies in the modern world are becoming more relevant and in demand in the context of the deteriorating state of the global ecosystem, which leads to an increase in public interest in “green” start-ups.

However, the authors note that progress in the field of environmentally friendly technologies is accompanied by a number of issues that require the attention of governments and the adoption of strategic decisions in this area. Those are such issues as: institutional restrictions, financial difficulties and technological barriers, lack of ecological thinking among the population, high risks of introducing innovative environmental solutions, a small number of specialized digital platforms for innovative environmental start-ups. An integrated approach to the development of environmental start-ups requires the development and implementation of national and international strategies and programs of state support for the development of “green” technologies, the construction of an appropriate institutional environment that contributes to the creation of favourable conditions for the growth of “green” business, as well as the development of digital technologies.

*Keywords:* green technologies, innovative startups, ecosystem, digitalization

*For citation:* Digilina, O.B. and Teslenko, I.B. (2022), ‘The role of startups in the development of ‘green’ technologies’, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 22–33, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-22-33

В связи с бурным развитием научно-технического прогресса, цифровой трансформацией практически всех сторон жизни общества, а также нарастанием глобальных экологических проблем, «зеленые» технологии становятся все более популярными. Они



дают возможность сокращать количество потребляемых ресурсов, уменьшать размер отходов вплоть до организации безотходного производства, повышать энергоэффективность, создавать экологически безопасную продукцию [Фалько, Рыжикова, Агаларов 2021], получать энергию из альтернативных источников, снижать вредные выбросы в атмосферу, бороться с загрязнением воды и земель и т. д.

«Зеленые» технологии, «зеленая» экономика, «зеленые» проекты – это относительно новые в хозяйственной практике понятия. Определение «зеленая экономика» в первый раз было употреблено ведущими экологами-экономистами в правительственном докладе Соединенного Королевства в 1989 г. (Д. Пирс, Э. Барбьер, Э. Маркандия) [Звягинцева 2020]. Активное использование данного термина получил с 2008 г. в контексте обсуждения и поиска решений проблем, возникающих в условиях глобальных кризисов, деградации экосистем и проблем устойчивого экономического развития.

Принятая ООН Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. в 2015 г. определила цели устойчивого развития, а именно: достижение экономического роста без вреда окружающей среде и достижение устойчивости промышленных предприятий по средствам использования различных экологически безопасных технологий и процессов.

Согласно исследованию PwC, климатическими вопросами в 2019 г. были обеспокоены 83% инвесторов, их интересовали вопросы влияния бизнеса на экологию, социальную среду, управление [Сопилко, Мясникова 2021].

Если в 2020 г., согласно оценкам экспертов, экологическая ситуация несколько улучшилась из-за сокращения производства в связи с проведением антипандемийных мер, то сейчас она возвращается к уровню показателей 2019 г.

Так, по данным РБК, в 2021 г. объем вредных выбросов от промышленных предприятий в России вырос на 1,5%, до 17,2 млн т из-за восстановления промышленного производства после пандемии (по итогам 2021 г. индекс промышленности вырос на 5,3%) и роста числа зарегистрированных предприятий – эмитентов вредных выбросов на 15% (по данным исследования FinExpertiza).

Согласно статистике Росприроднадзора, в 2021 г. около 31% всех вредных выбросов промышленных предприятий состояло из оксида углерода, 21% – на метан, 19% – на диоксид серы (основной компонент выхлопных газов автомобилей и выбросов ТЭЦ), 11% – на диоксид азота, 8% – на летучие органические соединения, 9% – на твердые вещества.

Самый большой прирост выбросов в абсолютном выражении был отмечен в Якутии (там заработали 183 новых объекта «Газпрома» и других компаний). Из-за роста добычи нефти и газа произошел прирост выбросов и в Ханты-Мансийском, Ямало-Ненецком автономных округах и Оренбургской области<sup>1</sup>.

Естественно, такая ситуация не может остаться незамеченной. Опыт стран, реализующих экопроекты [Сопилко 2011], свидетельствует о серьезной заботе компаний об окружающей среде и инвестиционной привлекательности новых – «зеленых» технологий.

Организационно-управленческие новации, современные способы производства и потребления, которые позволяют удовлетворить потребности людей и предприятиям функционировать с минимальным негативным воздействием на окружающую среду, получили название «зеленые» технологии.

Когда-то инвестиции в экотехнологии считались благотворительностью, а сейчас они приносят реальную прибыль за счет экономии используемых ресурсов или привлечения экологически ориентированных потребителей. Бизнес в сфере экотехнологий становится все более привлекательным как для крупных компаний, так и для стартапов.

Об этом свидетельствует тот факт, что, согласно исследованию PwC, с 2013 по первую половину 2021 г. было основано более 3 тыс. стартапов в области климатических технологий с общим финансированием более 222 млрд долл. [Гейтс 2022].

В 2021 г. в «зеленые» стартапы люди по всему миру вложили 40 млрд долл., что вдвое больше, чем в 2020 г.

Билл Гейтс призвал страны мира к масштабированию чистых технологий, а его фонд Break through Energy Catalys планирует инвестировать 15 млрд долл. в проекты в области чистых технологий, направленные на улавливание в воздухе вредных веществ и достижение их нулевого уровня<sup>2</sup>.

В последнее время около 90% общего финансирования пришлось на три сектора компаний: мобильность (электромобили, компоненты к ним, транспорт с нулевым уровнем выбросов), продукты питания (альтернативные белки, регенеративное и верти-

---

<sup>1</sup> Вредные выбросы в России приблизились к допандемийному уровню [Электронный ресурс]. URL: <https://news.mail.ru/society/51745468/?frommail=1> (дата обращения 12 августа 2022).

<sup>2</sup> *Гейтс Б.* О «зеленых» стартапах: многие из них потерпят неудачу, но для успеха нужно лишь несколько десятков [Электронный ресурс]. URL: <https://incrossia.ru/news/bill-gates-climate-start-ups/> (дата обращения 12 августа 2022).

кальное земледелие, устойчивые удобрения и корма для животных, обращение с пищевыми отходами), энергетика (гидро-, солнечные, геотермальные станции, хранение энергии, программное обеспечение для чистой энергии, в том числе термоядерной)<sup>3</sup>.

Так, в первом секторе активно работает над производством батарей с минимальным углеродным следом и большим потенциалом переработки стартап Northvolt. Его цель – сократить выбросы CO<sub>2</sub> на 90% по сравнению с нынешними показателями батарей и аккумуляторов. В 2021 г. компания привлекла 2,75 млрд долл., заключила контракты с BMW, Scania и Volkswagen, которые сделали ставку на электромобили.

Стартап Boumeu (занимается разработкой альтернативного протеина) привлек инвестиции на сумму 10 млн долл., Ynsect (разрабатывает белковые и натуральные удобрения из насекомых) в 2020 г. получил 20 млн евро от ЕС, Helion (работает в сфере чистого электричества) привлек более 570 млн долл. от инвесторов<sup>4</sup>.

Самыми традиционными для стартапов являются проекты «умных» городов (энергосберегающее домостроение, утилизация мусора, электротранспорт и др.)<sup>5</sup>.

Британский стартап Bio-Bean предложил необычный вид возобновляемого биотоплива – кофейные отходы (оно используется частью лондонских красных автобусов). В стартап инвестировано 10 млн фунтов стерлингов государственных, частных инвестиций и средств гранта основателя стартапа<sup>6</sup>.

Нижегородский стартап «Экопарк» придумал, как сделать полностью разлагаемую пленку под воздействием природных факторов, не нанося вреда окружающей среде<sup>7</sup>. ZeroAvia занимается

---

<sup>3</sup> Денежная экология: какие зеленые стартапы привлекли больше всего инвестиций [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/finance/420147-denezhnaya-ekologiya-kakie-zelenye-startapy-privlekli-bolshe-vsego-investitsiy> (дата обращения 12 августа 2022).

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Никифорова С. Стартапы увлеклись экологией [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018/01/10/746929-eko-startapi> (дата обращения 12 августа 2022).

<sup>6</sup> «Зеленые» технологии: инновационные экологические решения как новый общественный тренд [Электронный ресурс]. URL: <https://old.ilinnov.ru/zelenye-tekhnologii-innovacionnye-ehkologicheskie-resheniya-kak-novyyj-obshhestvennyj-trend> (дата обращения 21 сентября 2022).

<sup>7</sup> Ларичкин Е. 11 Green Tech-стартапов из России – Будущее на vc.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru> <https://vc.ru/future/100543-11-greentech-startapov-iz-rossii> (дата обращения 15 августа 2022).

разработкой водородного топлива для авиационных двигателей, которое не дает выбросов при авиаперелетах.

«БиоМикроГели» производит гели, способные очистить водные ресурсы от разливов масел и нефтепродуктов. Данные гели изготавливаются из органических веществ, следовательно, они не могут нанести вред живым организмам.

Участник инновационного центра «Сколково» стартап Vonaka разработал экологически чистую технологию, позволяющую избавляться от накипи и отложений в трубах и теплообменном оборудовании на основе молочнокислых бактерий, которые являются более эффективными, чем химические реагенты.

Стартап “Geovita” производит органическую одноразовую посуду из переработанной бумаги, сахарного тростника, кукурузного крахмала, пальмового листа и пшеничной соломы, которую можно использовать в микроволновке, морозильнике, а после использования можно просто закопать<sup>8</sup>.

Стартап «Сити-ферма» предлагает технологии вертикального выращивания свежей зелени в отсутствие почвы, а следовательно, без применения химии. При этом все процессы отслеживаются и управляются автоматически с помощью цифровых технологий.

Большая часть «зеленых» компаний и стартапов сосредоточены в сравнительно небольшом количестве стран. Более того, в разных странах экостартапы направлены на разные виды технологий и решение различных задач.

В Австралии основным направлением деятельности стартапов являются технологии по очистке воды, в Германии – по очистке воздуха, в Испании – по использованию солнечной энергии. В Бразилии, России, Индии, Индонезии, Китае, ЮАР разрабатываются технологии в области возобновляемой энергетики и управления отходами [Фиговский, Гумаров 2018].

В последние годы активизировалась работа по экопроектам в развивающихся странах – Китае и Индии. Благодаря большому количеству государственных инкубаторов и научных парков Китай стал мировым лидером по патентам в области ветровой энергетики, производстве биотоплива и экологически чистого использования угля [Фиговский, Гумаров 2018].

Достаточно далеко по ряду направлений «зеленых» технологий продвинулась Япония (низкоуглеродное производство энергии, энергоэффективность, замкнутый ресурсно-отходный цикл производства и потребления, и др.). Швеция настроена на решение пол-

---

<sup>8</sup> Там же.

ностью избавиться от нефти, исключить уголь и ядерную энергию из производственных процессов<sup>9</sup>.

Вышеприведенные примеры международного функционирования экологических стартапов свидетельствуют о возможности позитивного перехода стран на более качественный уровень развития, предполагающий введение и использование «зеленых» технологий в различных отраслях экономики.

Исландия в настоящее время стала лидером по производству зеленой энергии (гидротермальной и петротермальной) на душу населения. Дания планирует реализовать переход от ископаемых видов топлива на энергию ветра к 2050 г. В настоящее время Китай является обладателем 5 из 6 крупнейших в мире компаний, производящих солнечные модули, а также он является одним из крупнейших производителей ветряных турбин<sup>10</sup>.

Одним из перспективных направлений развития является цифровизация. Например, использование цифровых двойников в нефтегазовой отрасли, оцифровывание и моделирование производственных процессов для дальнейшей их оптимизации и многое другое, что дает возможность минимизировать человеческий труд и управлять процессами, протекающими на предприятии дистанционно. Компания «Роснефть» рассчитывает, что в результате внедрения цифровых технологий энергоэффективность процессов добычи повысится на 5% и на 5% снизятся логистические издержки<sup>11</sup>.

В последнее время использование «цифры», а именно таких технологий, как Big Data, искусственный интеллект (AI), интернет энергии (IoE), начинают широко использоваться в деятельности стартапов.

Так, в энергопотреблении коммунальных предприятий немецкий стартап Likewatt и испанский стартап Resonanz внедрили технологии Big Data и алгоритмы AI для анализа производительности, прогнозирования состояния энергосистемы и ценообразования в разные периоды времени.

---

<sup>9</sup> «Зеленые» технологии: инновационные экологические решения...

<sup>10</sup> 10 тенденций и инноваций в области возобновляемой энергии: 20 действующих стартапов сегодня [Электронный ресурс]. URL: <https://b-mag.ru/10-tendencij-i-innovacij-v-oblasti-vozobnovljaemoj-jenergii-20-dejstvujushhih-startapov/> (дата обращения 21 сентября 2022).

<sup>11</sup> Третьяков Е. Технологии помогут нефтяникам заработать еще \$1 трлн за пять лет [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2020/10/30/845034-haitek-nefti> (дата обращения 21 сентября 2022).

Американский стартап Elektrik Green использует экологически чистый водород для зарядки автомобилей на топливных элементах. Эта технология объединяет в одной установке преобразование энергии, ее накопление, программное обеспечение для управления, мониторинга и заправки<sup>12</sup>. Индийский стартап Greenlear Robotics предлагает автономного робота-очистителя для солнечных батарей.

Энергетические стартапы используют технологию блокчейн для шифрования данных, доступа к ним, соблюдения нормативных требований.

Британский стартап Sitigrd предлагает P2P-торговлю энергией с использованием S-Chain запатентованной технологии распределенного реестра. Американский стартап TecBlockchain для стимулирования использования возобновляемых источников энергии, применяя систему вознаграждения, развертывает энергетическую криптовалюту через блокчейн<sup>13</sup>.

Российский стартап OpenRecycle предлагает цифровое решение для переработки вторичного сырья. Им разработан телеграм-бот, который помогает с отдельным сбором отходов. Получив название или фото типа отхода, бот укажет ближайший пункт приема таких отходов<sup>14</sup>.

Несмотря на успехи ряда стартапов, внедрение «зеленых» технологий связано с рядом сложностей: институциональной недостаточностью (отсутствие соответствующей нормативной базы), технологическими, финансовыми, политическими, информационными, культурными (отсутствие экологического мышления) барьерами, дороговизной и большими рисками принятия инноваций [Фалько, Рыжикова, Агаларов 2021].

Компаниям и стартапам, занимающимся разработкой зеленых технологий, нужен целый комплекс финансовых инструментов поддержки: государственные гранты, средства венчурных и посевных фондов, бизнес-ангелов, краудфинансирования, «зеленые» кредиты, государственное субсидирование кредитной ставки, государственные гарантии по кредитам, «зеленые» облигации [Коданева 2020].

А для согласования деятельности, получения важной информации и финансовой поддержки, связи со стейкхолдерами необходимы цифровые платформы.

Комплексный подход к развитию «зеленых» технологий требует разработки и реализации национальных и международных

---

<sup>12</sup> 10 тенденций и инноваций...

<sup>13</sup> Там же.

<sup>14</sup> Ларичкин Е. Указ. соч.

стратегий и программ, а также соответствующей институциональной среды, способствующих созданию благоприятных условий для роста «зеленого» бизнеса.

В Российской Федерации реализуется ежегодная программа GreenTech, направленная на поиск, поддержку, развитие и внедрение экотехнологических стартапов, в первую очередь для минимизации негативного воздействия разных факторов на окружающую среду, поддержки и обеспечения устойчивого развития. Их реализация происходит благодаря первому российскому экоакселератору GreenTech Startup Booster.

В 2021 г. на программу было подано 963 заявки не только из России, но и из других стран. Больше всего заявок поступает по направлениям «Чистая вода», «Чистый воздух» и «Чистая энергия»<sup>15</sup>.

Победителями конкурса GreenTech Startup Booster 2021 стали стартапы: Русгеотех (резидент «Сколково») – температурный мониторинг, контроль и анализ состояния водных объектов; Аэрогаз (резидент «Сколково») – утилизация ПНГ и факелов и осушка CO<sub>2</sub>; ГК Реал Инвест – установки по улавливанию и очистке двуокиси углерода; DWF Lab – генерация электроэнергии из энергии ветра; Роторно-дисковые технологии – улавливание углекислого газа из дымовых отходов предприятий<sup>16</sup>.

Активность стартапов в области создания «зеленых» технологий свидетельствует о значительном интересе к ним. Эти технологии помогают в решении сложных глобальных задач. Это подтверждается результатами исследований Аналитического Агентства Allied Market Research.

По его оценкам, мировой рынок экологически чистых технологий и устойчивого развития будет расти темпами 24,3% и к 2027 г. достигнет 48,4 млрд долл.<sup>17</sup>

Подводя общий итог, следует отметить, что такие серьезные глобальные проблемы, как изменение климата, ухудшение качества

---

<sup>15</sup> Экологическая программа Сколково собрала 853 заявки из 190 городов мира [Электронный ресурс]. URL: [https://iadevon.ru/news/society/ekologicheskaya\\_programma\\_skolkovo\\_sobrala\\_853\\_zayavki\\_iz\\_190\\_gorodov\\_mira-10763/](https://iadevon.ru/news/society/ekologicheskaya_programma_skolkovo_sobrala_853_zayavki_iz_190_gorodov_mira-10763/) (дата обращения 21 сентября 2022).

<sup>16</sup> «Зеленые» стартапы спасут человечество: подведены итоги GREENTECH STARTUP BOOSTER [Электронный ресурс]. URL: <https://greentech.sk.ru/novosti1/zelenye-startapy-spasut-chelovechestvo-podvedeny-itogi-greentech-startup-booster/> (дата обращения 21 сентября 2022).

<sup>17</sup> Торговцева А. Стартапы озеленятся: как развивается рынок экотехнологий [Электронный ресурс]. URL: [https://www.dp.ru/a/2021/01/22/Startapi\\_ozelenjatsja](https://www.dp.ru/a/2021/01/22/Startapi_ozelenjatsja) (дата обращения 21 сентября 2022).

воздуха, воды и других ресурсов привели к необходимости развития новых – «зеленых» технологий. Эти технологии представляют собой синтез экономических, экологических и современных технических и цифровых достижений.

Их появление нацелено на достижение устойчивого роста на основе использования интенсивных факторов.

Неслучайно в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации в качестве ее национальных интересов обозначены охрана окружающей среды, сохранение природных ресурсов и рациональное природопользование, адаптация к изменениям климата<sup>18</sup>.

Поддержка инновационных предприятий и стартапов, занимающихся «зелеными» разработками, должна стать важной задачей органов власти. Комплексный подход к поддержке таких организаций станет подтверждением важности смещения акцента на формирование ответственного ведения бизнеса с заботой о человеке и окружающей природе.

## *Литература*

---

- Звягинцева 2020 – *Звягинцева Е.* «Зеленая экономика» в создании новых видов продукции в пенитенциарной системе // Теория и практика научных исследований: психология, педагогика, экономика и управление. 2020. № 2 (10). С. 83–91.
- Коданева 2020 – *Коданева С.И.* «Зеленые инвестиции» в России и за рубежом: проблемы механизмы, перспективы // Россия и современный мир. 2020. № 3 (108). С. 68–88.
- Сопилко 2011 – *Сопилко Н.Ю.* Переработка отходов: анализ мировых тенденций // Твердые бытовые отходы. 2011. № 11 (65). С. 42–44.
- Сопилко, Мясникова 2021 – *Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю.* Эколого-экономический подход применения вторичных биоматериалов в контексте устойчивого развития // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 2. С. 97–110.
- Фалько, Рыжикова, Агаларов 2021 – *Фалько С.Г., Рыжикова Т.Н., Агаларов З.С.* Пути диверсификации предприятий в космической сфере: вызовы, проблемы, решения // Экономический анализ: теория и практика. 2021. Т. 20. № 1 (508). С. 4–24.

---

<sup>18</sup> Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046> (дата обращения 21 сентября 2022).



Фиговский, Гумаров 2018 – О., Гумаров В. Зеленые технологии. Обзор новых научно-технических разработок [Электронный ресурс] // Научно-культурологический журнал. 2018. № 3 [336]. URL: <http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tgu-wwww.woa/wa/Main%3Ftextid%3D5324%26level1%3Dmain%26level2%3Darticles> (дата обращения 15 августа 2022).

## References

---

- Fal'ko, S.G., Ryzhikova, T.N. and Agalarov, Z.S. (2021), "Ways of diversification of enterprises in the space sector: Challenges, issues, solutions", *Economic analysis: theory and practice*, vol. 20, no. 1 (508), pp. 4–24.
- Figovskii, O. and Gumarov, V. (2018) "Green technologies. Review of new scientific and technical developments", *Nauchno-kul'turologicheskii zhurnal*, no. 3 (336), available at: <http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tgu-wwww.woa/wa/Main%3Ftextid%3D5324%26level1%3Dmain%26level2%3Darticles> (Accessed 15 August 2022).
- Kodaneva, S.I. (2020), " 'Green investments' in Russia and abroad: Issues, mechanisms, prospects", *Russia and the Contemporary World*, no. 3 (108), pp. 68–88.
- Sopilko, N.Yu. (2011), "Waste recycling: Analysis of global trends", *Municipal Solid Waste magazine*, no. 11 (65), pp. 42–44.
- Sopilko, N.Yu. and Myasnikova, O.Yu. (2021), "Ecological and economic approach to the use of secondary biomaterials in the context of sustainable development", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics, Management, Law" Series*, no. 2, pp. 97–110.
- Zvyagintseva, E. (2020), "'Green economy' in the creation of new types of products in the penitentiary system", *Theory and practice of scientific research.. Psychology, pedagogy, economics and management*, no. 2 (10). pp. 83–91.

## Информация об авторах

Ольга Б. Дигилина, доктор экономических наук, профессор, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия; 119197, Россия, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6; [digilina-ob@rudn.ru](mailto:digilina-ob@rudn.ru)

Ирина Б. Тесленко, доктор экономических наук, профессор, Владимирский государственный университет имени Н.Г. и А.Г. Столетовых, Владимир, Россия; 600000, Россия, Владимир, ул. Горького, д. 87; [iteslenko@inbox.ru](mailto:iteslenko@inbox.ru)

*Information about the authors*

*Ol'ga B. Digilina*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia; bld. 6, Miklukho-Maklaya Street, Moscow, Russia, 119197; digilina-ob@rudn.ru

*Irina B. Teslenko*, Dr. of Sci. (Economics), professor, N.G. and A.G. Stoletov Vladimir State University, Vladimir, Russia; bld. 87, Gorky Street, Vladimir, Russia, 600000; iteslenko@inbox.ru

УДК 338.12

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-34-43

## Моделирование структуры взаимосвязей показателей инновационной деятельности

Ольга Ю. Худякова

*Дипломатическая академия МИД России, Москва, Россия,  
hudyakova.olga@mail.ru, ORCID ID 0000-0001-6335-0372*

*Аннотация.* В работе представлен анализ взаимовлияния динамики факторов, демонстрирующих развитие инновационной деятельности в России. Определены ключевые показатели, определяющие основную структуру взаимосвязей инновационных процессов и характеризующие положительную динамику уровня инновационной активности. Выявлено, что исследуемый период характеризуется структурной однородностью. Представлены несколько эконометрических моделей исследуемого процесса с разным набором регрессоров, адекватно описывающих фактические данные. Показатели ранжированы по силе влияния на уровень инновационной активности и определен вклад каждого в суммарном влиянии на результат.

*Ключевые слова:* уровень инновационной активности, технологические инновации, управленческие решения, структурные изменения, эконометрические модели

*Для цитирования:* Худякова О.Ю. Моделирование структуры взаимосвязей показателей инновационной деятельности // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 34–43. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-34-43

## Modeling the structure of interrelations of innovative activity indicators

Ol'ga Yu. Khudyakova

*Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia,  
Moscow, Russia, hudyakova.olga@mail.ru,  
ORCID ID 0000-0001-6335-0372*

*Abstract.* The paper presents an analysis of the mutual influence of the dynamics of factors demonstrating the innovation development in Russia. The key indicators defining the basic structure of the interrelations in innovation

---

© Худякова О.Ю., 2022

processes and characterizing the positive dynamics of the innovation activity level are determined. It is revealed that the studied period is characterized by structural homogeneity. It presents several econometric models of the process under study with a different set of regressors that adequately describe the actual data. The indicators are ranked by the strength of their influence on the level of innovation activity and the contribution of each in the total impact on the result is determined.

*Keywords:* level of innovative activity, technological innovations, managerial decisions, structural changes, econometric models

*For citation:* Khudyakova, O.Yu. (2022), 'Modeling the structure of interrelations of innovative activity indicators', *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 34–43, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-34-43

## *Введение*

В современных непростых условиях, в условиях бесконечных санкций и торговых войн инновационная деятельность является не только конкурентным преимуществом, но и основой развития экономики и ее существования. Вопросы создания инновационных технологий и их внедрения стоят как никогда остро.

В различных документах стратегической направленности последних 15 лет были определены цели, стоящие перед российской экономикой, выделены главные приоритеты инновационного развития. К сожалению, прорывное научно-технологическое развитие российской экономики пока не наблюдается [Силакова, Григорьева 2021].

Целью настоящей работы является анализ взаимовлияния динамики факторов, определяющих развитие инновационной деятельности в России. В качестве задач выступает выявление наиболее действенных факторов, влияющих на рост инновационного развития, и моделирование структуры взаимосвязей такого процесса.

## *Материалы и методы*

Анализ состояния инновационного развития России и его особенностей, представленный в различных источниках, опирается на различные подходы в исследовании: сравнительный анализ позиции России в нескольких инновационных и международных рейтингах [Силакова, Григорьева 2021], моделирование инновационной деятельности на основе взаимодействия с инвестиционной

деятельностью [Кохно 2018], сравнительный анализ инновационной политики отдельных стран с учетом построения значительной инновационной инфраструктуры [Новиков 2017] и др.

В данной работе проведем исследование, используя данные по инновационной деятельности организаций за период с 2010 по 2021 г., взятый из открытых источников, в частности на сайте Росстата. В качестве инструмента исследования используем инструментальный эконометрическое исследование [Худякова, Фаркова 2018].

В качестве результативного фактора ( $Y$ ) будем рассматривать уровень инновационной активности организаций по субъектам Российской Федерации. Все остальные показатели считаем факторными признаками:  $x_1$  – удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе обследованных организаций;  $x_2$  – отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами всего;  $x_3$  – в том числе инновационные товары, работы, услуги;  $x_4$  – удельный вес затрат на инновационную деятельность в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг;  $x_5$  – удельный вес организаций, осуществлявших экологические инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций;  $x_{61}$  – сокращение материальных затрат на производство единицы товаров, работ, услуг;  $x_{62}$  – сокращение энергозатрат на производство единицы товаров, работ, услуг;  $x_{63}$  – сокращение выброса в атмосферу диоксида углерода ( $CO_2$ );  $x_{64}$  – замена сырья и материалов на безопасные или менее опасные;  $x_{65}$  – снижение загрязнения окружающей среды (атмосферного воздуха, земельных, водных ресурсов, уменьшение уровня шума);  $x_{66}$  – осуществление вторичной переработки (рециркуляции) отходов производства, воды или материалов;  $x_{71}$  – сокращение энергопотребления (энергозатрат) или потерь энергетических ресурсов;  $x_{72}$  – сокращение загрязнения атмосферного воздуха, земельных, водных ресурсов, уменьшение уровня шума;  $x_{73}$  – улучшение возможностей вторичной переработки (рециркуляции) товаров после использования;  $x_{81}$  – специальные затраты, связанные с экологическими инновациями;  $x_{82}$  – специальные затраты, связанные с экологическими инновациями, в расчете на одну организацию.

### *Результаты исследования*

Вопросы ускорения инновационного развития связаны прежде всего с чувствительностью уровня инновационной активности к изменениям всей экономической системы и, в частности, вариациям рассмотренных факторных признаков [Цветкова 2018].

Проверка динамики результативного фактора по критерию Ирвина на наличие аномальных явлений подтвердило гипотезу об отсутствии нарушения однородности выборки. Тесты Чоу и Гуйарати также подтверждают гипотезу об отсутствии структурных изменений в данный исследуемый период, что характеризует незначимость (или возможно сильную инертность) управленческих решений, несущественность или низкую отдачу от внедрения проектов, имеющих целью кардинальные изменения в сфере инновационной деятельности.

Однородность выборки позволяет искать модель взаимосвязи факторов в виде регрессионной модели с одним уравнением.

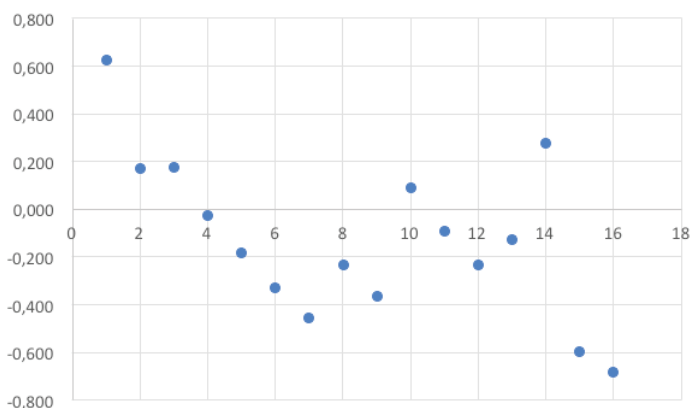


Рис. 1. Коэффициент парной корреляции уровня инноваций с факторами

Анализ корреляций уровня инновационной активности с независимыми переменными показывает различную взаимосвязь с факторами (рис. 1). Основная их часть за рассматриваемый период времени не превышает по абсолютной величине 0,4. Существенна эффективность создания новых предприятий, осуществляющих инновационную деятельность, поскольку наибольшее влияние на уровень инновационной активности оказывают фактор  $x_1$  – удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации. Пока еще российские показатели демонстрируют в целом экстенсивный путь развития. Однако наблюдаются и другие тренды, так вариация факторов:  $x_{62}$  – сокращение энергозатрат на производство единицы продукции,  $x_{81}$  – специальные затраты, связанные с экологическими инновациями,  $x_{82}$  – специальные затра-

ты, связанные с экологическими инновациями, в расчете на одну организацию, заметно сказывается на качестве инновационной активности. Все остальные факторы слабо коррелируют с уровнем инновационной активности.

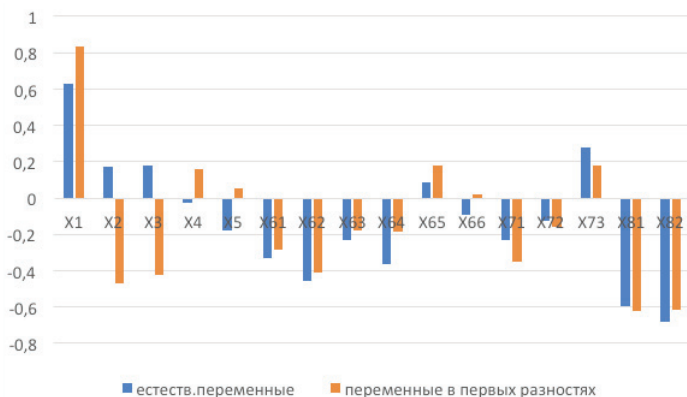


Рис. 2. Сравнение корреляций факторов с результатом в естественных переменных и в первых разностях

Для исключения ложной корреляции между факторами использовались первые разности. Значения парных коэффициентов корреляций в основном подтвердились, ложной корреляции не выявлено, хотя корреляция с факторами  $x_2$  (количество отгруженного товара собственного производства) и  $x_3$  (в том числе инновационного товара) значимо выросла и изменила знак (рис. 2). Такие результаты позволили включить в основные регрессоры моделей умеренно влияющие на результат факторы –  $x_2$  и  $x_3$ .

Между исследуемыми факторами выявлена достаточно сильная взаимная корреляция, наблюдается мультиколлинеарность, что подразумевает обязательное исключение линейной зависимости факторов при моделировании экономического процесса (табл. 1). Взаимная обусловленность может быть подтверждена применением теста Гренджера. На уровне первых лагов вывод о наличии причинно-следственной связи осуществить не удалось при достаточном уровне значимости 0,05. Включение лагов более высоких порядков не позволяет объем исследуемой выборки, его не достаточно для адекватного применения теста, поскольку число факторов уже при использовании лага второго порядка составляет 4.

Таблица 1

Модели уровня инновационной активности  
в зависимости от набора факторов

№ п/п	Многофакторные модели	Коэффициент детерм.	Значимость ур. регр.	Критерий Акаике	Критерий Шварца
1	$Y = 16,44 + 0,25 \cdot x_1 - 1 \cdot 10^{-6} \cdot x_3 - 0,00 \cdot x_{81}$	0,669	0,022	12,341	20,157
2	$Y = 15,47 + 0,10 \cdot x_1 - 0,00 \cdot x_{81} - 0,05 \cdot x_{82}$	0,543	0,054	15,566	23,381
3	$Y = -16,93 + 0,49 \cdot x_1 + 1,18 \cdot x_5 + 0,49 \cdot x_{63}$	0,367	0,136	18,815	26,631
4	$Y = 12,83 + 0,12 \cdot x_1 - 0,07 \cdot x_{82}$	0,462	0,048	16,742	21,952
5	$Y = 12,43 + 0,16 \cdot x_1 - 0,00 \cdot x_{81}$	0,459	0,048	16,799	22,009
6	$Y = 7,21 + 0,22 \cdot x_1 + 0,21 \cdot x_5$	0,256	0,147	19,969	25,180
7	$Y = 18,25 - 0,00 \cdot x_{81} - 0,07 \cdot x_{82}$	0,504	0,048	15,916	21,126



Наилучшей моделью из построенных (табл. 1) можно считать первую, поскольку она характеризуется более высокими показателями адекватности и качества. Это подтверждают и информационные критерии Акаике и Шварца. Однако для анализа и даже для прогноза следует рассматривать все варианты моделей. Стандартизация переменных в моделях и сравнительный анализ дельта-коэффициентов по всем полученным моделям позволяет определить примерную долю вклада каждого фактора в суммарном влиянии факторов отдельной модели на результат и ранжировать факторы (табл. 2). Удельный вес организаций с технологическими инновациями определяет изменения в уровне инновационной активности на 30–70%,  $x_3$  – примерно на 14%,  $x_5$  – на 40%,  $x_{81}$  от 30 до 50%,  $x_{82}$  – на 40–60%.

Таблица 2

Ранжировка факторов по доле вклада фактора  
в суммарном влиянии факторов модели на результат, %

Факторы	$X_1$	$X_{82}$	$X_{81}$	$X_5$	$X_3$
Доля вклада	30–70	40–60	30–50	40	14

Действующие бизнес-модели в организациях, активно включающих в свою деятельность экологические вопросы, становятся стратегически более эффективными (табл. 2). Активизируются внутренние дополнительные ресурсы предприятий, существенно усиливается потенциал инновационного развития, появляются прорывные технологии. Отмечается экономическая результативность применения инноваций [Комков, Кулакин 2020].

Приведенные модели характеризуются полнотой описания с точки зрения включенных факторов, что подтверждает проверка на правильность спецификации по тесту Рамсея. Это демонстрирует и полноту информации, учтенной в анализе за рассматриваемый период времени. Отсутствие невключенных существенных переменных говорит об адекватности отбора объясняющих факторов в модели.

К сожалению, прогнозы, полученные по приведенным моделям, сильно отстают от современных требований, предъявляемых конкурентоспособной экономике и отвечающих поставленным перспективным целям.

Российские компании стараются следовать мировому тренду, повышая собственный уровень компетенций и используя внешние разработки. Однако существующие внутренние и внешние пробле-

мы, в том числе нехватка инвестиционного и кадрового потенциала, пока не позволяют выйти на уровень выполнения поставленных перед страной задач. Так, в структуре занятых в научной сфере в целом по стране больше половины приходится на ЦФО. При этом остротенность кадров в ЦФО (и в стране среднем) примерно в два раза ниже, чем, например, в Северо-Кавказском федеральном округе, а коэффициент изобретательской активности более чем в шесть раз выше, что свидетельствует о существенной диспропорции в структуре распределения ресурсов, особенно финансовых, на науку в целом.

### *Заключение*

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Исследованы важнейшие показатели, характеризующие развитие инновационной деятельности российских организаций за последние 12 лет. Ключевыми факторами, определяющими вариацию основной тенденции данного процесса, оказались число организаций, занимающихся технологическими инновациями, сокращение энергозатрат на экологические инновации, специальные затраты на экологические инновации в расчете на одну организацию.

2. Доказано отсутствие структурных изменений в динамике исследуемого процесса, характеризующее незначимые изменения в стратегии государства.

3. В исследуемый период выявлена сильная взаимозависимость и взаимообусловленность таких показателей, как уровень инновационной активности и число организаций, занимающихся технологическими инновациями, сокращение энергозатрат на экологические инновации, специальные затраты на экологические инновации в расчете на одну организацию.

4. Представлены модели взаимосвязи факторов инновационного процесса, реализуемые в разных наборах объясняющих предикторов.

5. Определены вклады каждого значимого фактора в групповом влиянии на уровень инновационной активности. Факторы ранжированы по величине данного вклада.

6. Систематизированы и наглядно представлены факторы, определяющие инновационное развитие хозяйствующей системы.

7. Осуществлен прогноз уровня инновационного развития по построенным моделям, который не является достаточным в условиях современных вызовов.

## Литература

---

- Комков, Кулакин 2020 – *Комков Н.И., Кулакин Г.К.* Влияния инновационной и технологической активности организаций на объемы выпуска инновационных товаров и рост производительности труда // Проблемы прогнозирования. 2020. № 4. С. 29–40.
- Кохно 2018 – *Кохно П.А., Кохно А.П.* Методология инвестирования в инновационную деятельность промышленных предприятий // Общество и экономика. 2018. № 10. С. 48–68.
- Новиков 2017 – *Новиков Г.А.* Зарубежный опыт инновационной инфраструктуры региона // Стратегии бизнеса: Электронный научно-экономический журнал. 2017. № 9 (41). С. 33–37.
- Силакова, Григорьева 2021 – *Силакова Л.В., Григорьева Е.А.* Анализ инновационного развития России: состояние, проблемы, перспективы // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2021. № 2. С. 86–96.
- Худякова, Фаркова 2020 – *Худякова О.Ю., Фаркова Н.А.* Математический инструментарий в экономике // New Challenges in New Science: Сб. статей Междунар. научно-практ. конф. (25 ноября 2020 г.). Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2020. С. 160–167.
- Цветкова 2018 – *Цветкова Н.А.* О взаимном влиянии инноваций // Инновации. 2018. № 3. С. 100–105.

## References

---

- Kokhno, P.A. and Kokhno, A.P. (2018), “The methodology of investment in innovative activity of industrial enterprises”, *Society and Economics*, no. 10, pp. 48–68.
- Komkov, N.I. and Kulakin, G.K. (2020), “Influence of innovative and technological activity of organizations on the volume of production of innovative goods and growth of labor productivity”, *Problems of Forecasting*, no. 4, pp. 29–40.
- Khudyakova, O.Yu. and Farkova, N.A. (2020), “Mathematical tools in economics”, *New challenges in new science, Proc. of the International scientific conference (November 25, 2020)*, MTsNP “Novaya nauka”, Petrozavodsk, Russia, pp. 160–167.
- Novikov, A.G. (2017), “Foreign experience of regional innovative infrastructure”, *Business Strategies, electronic scientific and economic journal*, no. 9 (41), pp. 33–37.
- Silakova, L.V. and Grigor'eva, E.A. (2021), “Innovative development analysis of Russia: Position, issues, prospects”, *Scientific journal of NRU ITMO. Series “Economics and Environmental Management”*, no. 2, pp. 86–96.
- Tsvetkova, N.A. (2018), “Mutual influence in innovation processes”, *Innovations*, no. 3, pp. 100–105.

*Информация об авторе*

*Ольга Ю. Худякова*, кандидат технических наук, доцент, Дипломатическая академия МИД России, Москва, Россия; 119021, Москва, ул. Остоженка, д. 53/2, стр. 1; hudyakova.olga@mail.ru; ORCID ID 0000-0001-6335-0372

*Information about the author*

*Ol'ga Yu. Khudyakova*, Cand. of Sci. (Engineering), associate professor, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 53/2, Ostozhenka Street, Moscow, Russia, 1119021; hudyakova.olga@mail.ru; ORCID ID 0000-0001-6335-0372

# Приоритеты национального развития

УДК 323

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-44-54

## Особенности социально-культурной жизни населения в моногородах

Елена Н. Пятшева

*Российский государственный гуманитарный университет,*

*Москва, Россия, elena.pyatsheva@hotmail.com,*

*ORCID ID 0000-0002-8446-2864*

*Аннотация.* Качественная определенность моногорода, его самобытная и своеобразная социально-экономическая среда значительно отличаются от других городов и населенных пунктов, подчеркивая специфические особенности городского социума, присущие только им.

Причины появления моногородов на территории России разные. Так, например, промышленные моногорода появились в период освоения Урала и Сибири и связаны с географическими особенностями расположения и природными богатствами (ископаемыми) территорий, что впоследствии учитывалось для развития национальной экономики, но без учета социальной инфраструктуры и особенностей населения этих территорий.

Распад СССР положил начало сокращению количества моногородов на территории России, разделив эти территории на зональности в зависимости от их социально-экономического положения: динамично развивающиеся, с рисками ухудшения и критические (сложные). При этом проблемы у всех моногородов одинаковые – это и производственные, и технологические, и социальные проблемы. Дальнейшее существование и развитие моногородов выходит на передний план, оказывая влияние на уровень благополучия и качества жизни населения.

Политика государства в области развития культуры и сохранения исторического наследия, в том числе и моногородов, направлена на укрепление гражданской идентичности, преемственности поколений, традиций, обычаев. В ст. 44 Конституции РФ (п. 1–3) определена доступность культурных ценностей и благ, необходимых знаний в области образования и информационного обеспечения.

*Ключевые слова:* культурная жизнь, моногорода, социальное благополучие, уровень жизни

---

© Пятшева Е.Н., 2022

*Для цитирования:* Пятшева Е.Н. Особенности социально-культурной жизни населения в моногородах // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 44–54. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-44-54

## Features of the socio-cultural life of the population in mono-towns

Elena N. Pyatsheva

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
elena.pyatsheva@hotmail.com, ORCID ID 0000-0002-8446-2864*

*Abstract.* The qualitative certainty of a mono-town, its distinctive and peculiar socio-economic environment, differs significantly from other cities and settlements, emphasizing the specific features of urban society inherent only to them.

The reasons for the appearance of mono-towns on the territory of Russia are different, for example, industrial mono-towns appeared during the development of the Urals and Siberia, and are related to the geographical features of the location and natural resources (minerals) of the territories, what was subsequently taken into account for the development of the national economy, but without regard to the social infrastructure and characteristics of the population of those territories.

The collapse of the USSR marked the beginning of a reduction in the number of mono-towns on the territory of Russia, dividing those territories into zones depending on their socio-economic situation: dynamically developing, with risks of deterioration and critical (complex). At the same time, the challenges of all single-industry mono-towns are the same – they are production, technological, and social issues. The continued existence and development of mono-towns comes to the fore, influencing the level of well-being and quality of life of the population.

The state's policy in the field of cultural development and preservation of historical heritage, including mono-towns, is aimed, among other things, at strengthening civic identity, continuity of generations, strengthening traditions and customs, accessibility, as defined in Article 44 of the Constitution of Russia (paragraphs 1–3). It defines the accessibility of cultural values and goods, necessary knowledge in the field of education and information support.

*Keywords:* cultural life, mono-towns, social well-being, standard of living

*For citation:* Pyatsheva, E.N. (2022), 'Features of the socio-cultural life of the population in mono-towns', *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 44–54, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-44-54

Особой формой организации и регулирования жизнедеятельности человека безусловно является его культурная жизнь, являющаяся одной из сторон социальной жизни человека. Жизнедеятельность наполняется смыслом в большей степени под влиянием культурной жизни [Черныш 2020, с. 131].

М. Вебер, раскрывая и исследуя феномен культуры, концентрирует свое внимание на повседневной жизни людей, где переплетаются естественные связи, наделенные односторонним (субъективным) смыслом, с предметами и объектами культуры, соотносятся с культурными ценностями, если являются значимыми для познающего субъекта [Вебер 1990, с. 375].

Смысловое пространство и его значение через развитие культуры и объекты реальности представляют собой пространство культуры. Смысловое пространство имеет специфические различия для городов, как крупных, так и малых, а также моногородов, через отличительные особенности [Щеголева 2007, с. 202].

Как отмечает Н.Н. Габдулова, для моногородов можно выделить важную особенность в культурной жизни, напрямую зависящую от самосознания населения и связанную с особенностями материального благополучия, которое нередко слишком ограничено для высокого уровня культурной инфраструктуры [Габдулова 2007, с. 41–43]. Поэтому в сознании населения формируется псевдогородской образ жизни, возникающий из-за несоответствия общепринятому в обществе уровню развития культурной инфраструктуры.

Качественная определенность моногорода, его самобытная и своеобразная социально-экономическая среда значительно отличается от других городов и населенных пунктов, подчеркивая специфические особенности городского социума, что способствует формированию социокультурных условий с преобладанием деревенских (сельских) традиций, отражающихся на культурной жизни городского населения.

Формирующаяся «провинциальность» обладает следующими характерными чертами:

- транспортной удаленностью от крупных агломераций и мегаполисов, что подчеркивает географические особенности расположения моногородов на территории России;
- генезисом моногородов, что связано, в первую очередь, со строительством производственных (промышленных) градообразующих предприятий или освоением/добычей полезных ископаемых, а нередко все вместе, где социально-культурной инфраструктуре отводилась второстепенная роль, как и строительству спальных районов для рабочих и их семей.

Как отмечает Е.В. Сатыбалдина, это все явилось основными причинами того, что население близлежащих деревень, сел, станиц, хуторов и других населенных пунктов будет составлять впоследствии большую часть жителей моногородов, формировать его основу, при этом к сожалению, не имея городских традиций.

Слияние в единую культуру крестьянского родства и городских ветвей так и произошло, но впоследствии крестьянская культура видоизменялась под влиянием особенностей городского пространства.

Сельское население моногородов, не имея культурного прошлого и городской культуры, смогло положить начало, сформировать свою особую ментальность, что нашло отражение в образе жизни горожан через семейные традиции, устоях, особенном отношении к трудовой деятельности и уважению к труду, культурных нормах и правилах поведения, которые стараются бережно передавать из поколения в поколение [Сатыбалдина 2011, с. 65–77].

Стоит отметить личностные особенности населения моногородов, которые сказываются на развитии культурной жизни, где отличительной характерной чертой являются профессиональные (производственные) династии, формирующиеся через привязанность к профессии и градообразующим предприятиям поколений, а также отсутствию другого выбора профессий (монопсонический рынок труда), где на ценности семьи именно градообразующее предприятие накладывает отпечаток по воспитанию, образу жизни, принятым в обществе социально-культурным стереотипам, привычкам и нормам поведения, которые определяют ценность труда, стажа работы, профессиональных навыков, спроса на квалификацию трудовых ресурсов (в основном индустриальных/производственных). Все это определяет роль градообразующих предприятий как в жизни отдельной семьи, так и в жизни моногорода, где от эффективности функционирования градообразующего предприятия и его финансовых показателей зависит не только благополучие семей, но и моногорода в целом.

Сегодня в России законодательно определено 319 моногородов, с численностью населения чуть меньше 13 млн человек, что составляет около 9% российского населения. Монопрофильность определяется узкой специализацией градообразующих предприятий и степенью зависимости бюджета города и социально-экономического положения горожан от финансово-экономических показателей промышленных предприятий.

Выборка моногородов (Норильск, Нижний Тагил, Нерюнгри, Пикалево, Чебаркуль, Череповец) и проведенное исследование



позволило оценить удовлетворенность населения моногородов качеством жизни и обеспеченность объектами социально-культурной инфраструктуры.

В зависимости от социально-экономического положения выбранные моногорода можно зонировать:

- 1) Норильск и Нижний Тагил расположились в зеленой зоне – динамично развивающиеся моногорода;
- 2) Норюнгри и Чебаркуль в желтой зоне, т. е. с рисками ухудшения (так называемые проблемные);
- 3) Пикалёво и Череповец в критической (красной, или сложной) зоне.

Использование данного зонирования позволило оценить качество жизни населения и удовлетворенность социально-культурным досугом, а также определить основные проблемы, связанные с особенностями социально-культурной жизни в моногородах.

1. Обеспеченность населения моногородов объектами точечной социальной инфраструктуры, влияющей на организацию культурного досуга в моногородах выборки в критической зоне не выше 70%, что в целом соответствует высоким нормативным показателям, при этом, используя открытые интернет-источники, стоит выделить нехватку учреждений культуры для проведения досуга населения моногородов (рис. 1).



Рис. 1. Объекты социально-культурной инфраструктуры в моногородах из выборки

На основе представленных данных по анализируемым моногородам стоит отметить ограниченность социально-культурной инфраструктуры, необходимой населению для культурной жиз-

ни, которая не зависит от зональности. Например, в Норильске, как и в Норильске, всего один театр – при численности населения в Норильске (183 тыс. чел.) в три раза больше, чем в Норильске (58 тыс. чел.). При этом в Пикалёво и Чебаркуле театров, киностудий и театральных студий нет совсем, при том что по официальным источникам обеспеченность объектами культуры соответствует нормативным потребностям.

2. Природно-географические особенности расположения моногородов на территории России сказываются на обеспеченности парковой зоны, а также культуры и отдыха. Например, в Норильске из-за природно-климатических особенностей арктической зоны и географического расположения моногорода отсутствует возможность для жителей организовывать свой досуг (обеспеченность равна нулю), при этом в других моногородах выборки – Чебаркуле и Череповце, имеющих лучшие природно-климатические условия, чем в Норильске, недостаточность составила 40% (рис. 2).

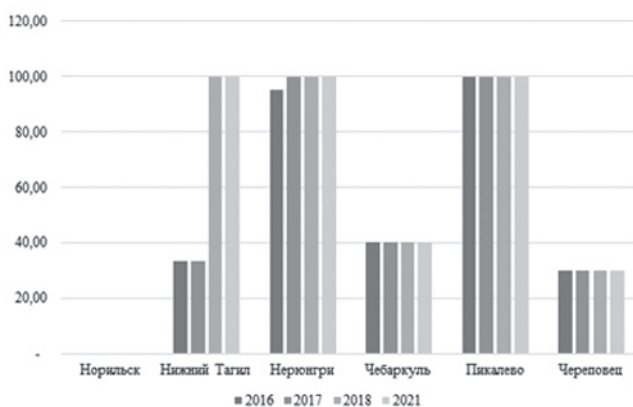


Рис. 2. Обеспеченность объектами парковой зоны в моногородах из выборки

3. Несмотря на то что по официальным данным в моногородах всех трех зон высокий уровень фактической обеспеченности учреждениями культуры от нормативной потребности (рис. 3), стоит выделить учреждения культуры и их качественное содержание, требующие капитального ремонта, а также находящиеся в аварийном состоянии и для которых необходима реставрация/консервация, что негативно сказывается на обеспечении и проведении культурного досуга, отмечены во всех моногородах выборки (рис. 4 и 5).

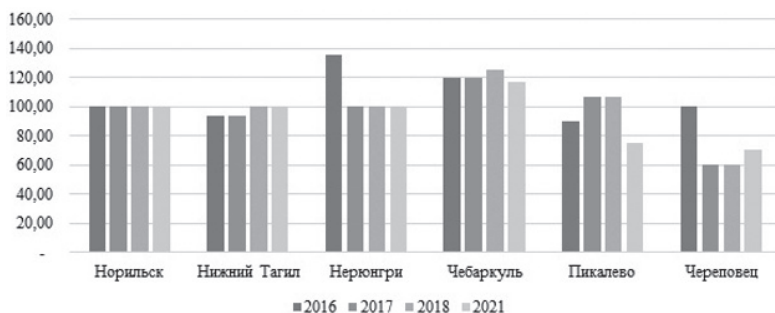


Рис. 3. Обеспеченность учреждениями культурного фонда в моногородах из выборки

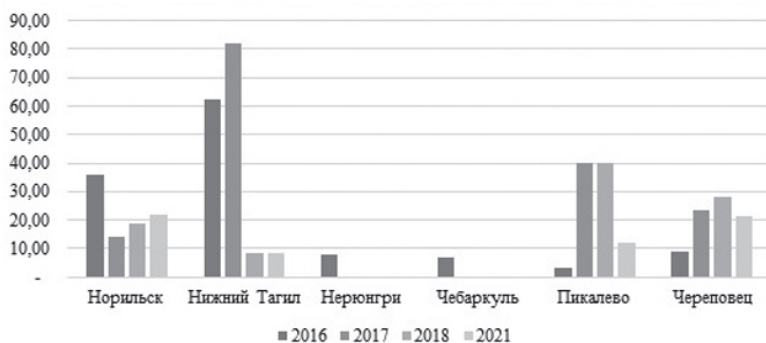


Рис. 4. Учреждения культуры, требующие капитального ремонта в моногородах из выборки

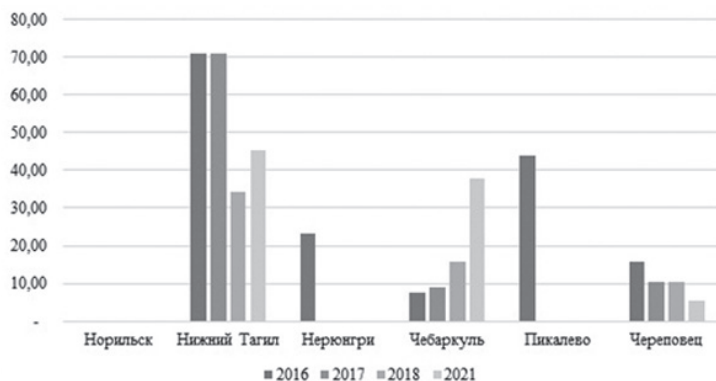


Рис. 5. Учреждения культуры, требующие реставрации/консервации в моногородах из выборки

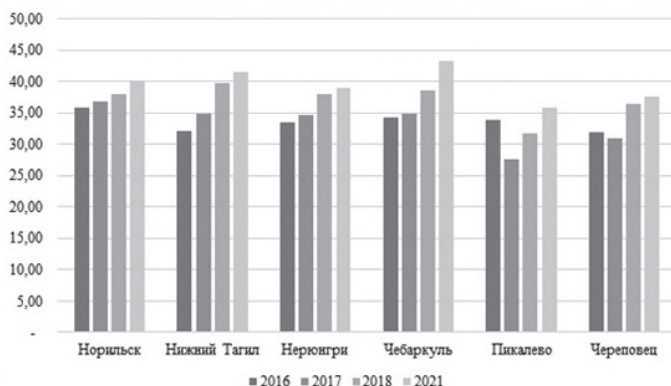


Рис. 6. Реализации социальной политики, направленной на развитие физической культуры и спорта в моногородах из выборки

4. Здоровый образ жизни горожан зависит от реализации социальной политики, направленной на развитие физической культуры и спорта, которая отмечена на уровне, не превышающем 42% (рис. 6).

5. Участие градообразующих предприятий в социально-культурной жизни моногородов, где находятся основные производства, сильно ограничено, это связано в первую очередь с нежеланием промышленных гигантов оказывать финансовую поддержку на развитие и содержание социально-культурных учреждений, хосписов, фондов помощи, медицины, улучшения экологической обстановки и т. д. Градообразующие предприятия, например, ПАО «Норникель», свое участие в социально-культурной жизни моногородов проводят в области развития детского спорта и творчества с максимальным PR-эффектом или являются спонсорами спортивных объектов в других городах и регионах России.

Социальное самочувствие отдельно взятой семьи и населения моногородов в целом находится в прямой зависимости от их социально-культурного развития, уровня и качества жизни в этих городах, что впоследствии приводит к обострению криминальной обстановки, маргинализации/люмпенизации населения моногородов.

6. Результаты экологических исследований за последнее десятилетие остро ставят вопрос антропогенных экологических проблем (катастроф) в моногородах, связанных с деятельностью градообразующих предприятий, способствующих высокому уровню загряз-

нения окружающей среды и атмосферы, негативно отражающихся на климате и качестве воды, за счет использования низких уровней фильтрации, немодернизированных (устаревших) очистных сооружений, пренебрежение нормами и правилами<sup>1</sup>.

Изучением экологической проблемы в начале XX в. занимался Р. Парк. В своих исследовательских работах «Город: предложения по изучению человеческого поведения в городском окружении» и «Человеческая экология» он поднимал вопросы решения экологических проблем [Park 1967]. Также экологическим проблемам было уделено внимание в работах Хоули, который рассматривал экологию моногорода через взаимодействие горожан и окружающей среды [Healey 2005, pp. 1–22].

Результаты экологических исследований 2020–2022 гг. свидетельствуют, что в топ-60 самых загрязненных российских городов с точки зрения экологии вошли в том числе и моногорода: Норильск (1-е место по годовому объему выбросов в атмосферу), Череповец (4-е место), Асбест (5-е место), Медногорск (10-е место), Нижний Тагил (16-е место), Серов (38-е место), Тольятти (40-е место), Северодвинск (49-е место), Благовещенск (51-е место)<sup>2</sup>.

Ситуация в 2022 г. не сильно изменилась, Норильск сегодня остается самым неблагополучным городом с точки зрения загрязнения окружающей среды, на втором месте Череповец, а Новокузнецк занял третье место.

Во всех трех зонах проблема загрязнения экологии стоит очень остро, хотя Нерюнгри, Чебаркуль и Пикалёво, в отличие от других анализируемых моногородов, по официальным данным не входят в топ-60 самых загрязненных городов России.

И, конечно, нельзя оставить без внимания влияние секторальных и индивидуальных санкций западных стран, где только по предварительным подсчетам 140 российских градообразующих предприятий столкнулись с их негативными последствиями, в отношении 40 введены косвенные ограничения, а на шестнадцати градообразующих предприятиях, на которых задействовано около двухсот тысяч человек, летом 2022 г. произошли значительные ухудшения. Вследствие этого произошло снижение объемов выпускаемой продукции, ограничение рынков сбыта и отказ от сотрудничества, нарушение логистических схем, приостановка

---

<sup>1</sup> Глава Росприроднадзора назвала главных загрязнителей страны [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1152160/2021> (дата обращения 22 апреля 2022).

<sup>2</sup> Топ-60 самых грязных городов России, итоги 2021 [Электронный ресурс]. URL: <http://topmira.com/> (дата обращения 12 сентября 2022).

действия сертификатов качества, импортные ограничения и уход иностранных собственников. В целом все вышеперечисленное негативно сказалось на социально-экономическом положении жителей моногородов, ухудшило финансирование социальной политики и развитие культурной жизни, благосостояние, качество жизни и социальное самочувствие граждан<sup>3</sup>.

### *Литература*

---

- Вебер 1990 – Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; Предисл. П.П. Гайденко. М.: Прогресс, 1990. 880 с.
- Габдулова 2007 – Габдулова Н.Н. Культурное пространство провинциального города // Труды Псковского политехнического ин-та. 2007. № 11.1. С. 40–43.
- Сатыбалдина 2011 – Сатыбалдина Е.В. Семья заводчан в условиях среднего уральского города: историко-социологический экскурс // Известия Уральского гос. ун-та. Серия 3 «Общественные науки». 2011. № 2 (91). С. 65–77.
- Черныш 2020 – Пространственное развитие малых городов: социальные стратегии и практики: [монография] / М.Ф. Черныш, В.В. Маркин и др.; Отв. ред. М.Ф. Черныш, В.В. Маркин; Предисл. М.К. Горшков. М.: ФНИСЦ РАН, 2020. 523 с.
- Щеголева 2007 – Щеголева А.В. Город как пространство взаимодействия культур // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия «Социальные науки». 2007. № 2 (7). С. 203–206.
- Park 1967 – Park R.E. The city. Chicago; London: University of Chicago, 1967.
- Healey 2005 – Healey P. Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies. 2nd edn. London: Macmillan Press, 2005. P. 1–22.

### *References*

---

- Chernysh, M.F. and Markin, V.V. (eds.) (2020), *Prostranstvennoe razvitiye malyykh gorodov: sotsial'nye strategii i praktiki* [Spatial Development of Small Towns. Social Strategies and Practices], FNISTS RAN, Moscow, Russia.
- Gabdulova, N.N. (2007), “Cultural space of a provincial town”, *Trudy pskovskogo politekhnicheskogo instituta* [Proceedings of the Pskov Polytechnic Institute], no. 11.1, pp. 40–43.
- Healey, P. (2005), *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*, 2<sup>nd</sup> edn., Macmillan Press, London, UK, pp. 1–22.

---

<sup>3</sup> Эксперты ЦСР оценили число пострадавших от санкций российских моногородов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/01/08/2022/> (дата обращения 15 августа 2022).

- Park, R.E. (1967), *The city*, University of Chicago, Chicago, London.
- Satybaldina, E.V. (2011), “The family of factory workers in the conditions of the average Ural city: A historical and sociological digression”, *News of the Ural State University*, Ser. 3, Social Sciences, no. 2 (91), pp. 65–77.
- Shchegoleva, A.V. (2007), “The city as the space of culture interactions”, *Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*, no. 2 (7), pp. 203–206.
- Veber, M. (1990), *Izbrannye proizvedeniya* [Selected works], Progress, Moscow, Russia.

### *Информация об авторе*

*Елена Н. Пятшева*, кандидат экономических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; elena.pyatsheva@hotmail.com; ORCID ID 0000-0002-8446-2864

### *Information about the author*

*Elena N. Pyatsheva*, Cand. of Sci. (Economics), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; elena.pyatsheva@hotmail.com; ORCID ID 0000-0002-8446-2864

# Управление персоналом

---

УДК 005.95+004.8

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-55-66

## Использование искусственного интеллекта в управлении персоналом

Ольга В. Володина

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, volodina.o@rggu.ru*

*Аннотация.* В современных условиях развития управления персоналом все большее значение принимают цифровые технологии, в том числе – технологии, использующие искусственный интеллект. Они применяются в различных сферах управления персоналом, от кадровой аналитики и работы с большими данными до отдельных hr-функций, таких, как отбор персонала и его обучение, а также организация рабочего процесса и даже рабочего места. В статье рассматривается текущее применение искусственного интеллекта в управлении персоналом в России и прогнозируется дальнейшее расширение использования данных технологий.

*Ключевые слова:* управление персоналом, искусственный интеллект, технологии управления персоналом, цифровые технологии

*Для цитирования:* Володина О.В. Использование искусственного интеллекта в управлении персоналом // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 55–66. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-55-66

## The use of artificial intelligence in personnel management

Ol'ga V. Volodina

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
volodina.o@rggu.ru*

*Abstract.* Digital technologies, including technologies using artificial intelligence, are becoming increasingly important in the current conditions of the personnel management development. They are implemented in various areas

---

© Володина О.В., 2022



of personnel management, from personnel analytics and working with big data to individual HR-functions, such as staff selection and training, as well as the organization of the workflow and even the workplace. The article considers the current rate of use of artificial intelligence in personnel management in Russia and predicts further expanding for the use of those technologies.

*Keywords:* personnel management, artificial intelligence, personnel management technologies, digital technologies

*For citation:* Volodina, O.V. (2022), “The use of artificial intelligence in personnel management”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 55–66, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-55-66

## *Введение*

Глобализация экономики и все возрастающая важность информации в информационную и пост-информационную эпоху диктует необходимость трансформации бизнеса: как ускорения процессов обработки информации и принятия решений, так и все более быстрой адаптации к изменениям. Реализация данного тренда невозможна без цифровизации как отдельных управленческих процессов, так и управления организацией в целом. Эта тенденция характерна для всех сфер экономики и позволяет говорить о скорейшем переходе – совершаемом, если еще не совершившемся, – к цифровой экономике. Цифровая экономика в первую очередь требует поддержки как на уровне развития технологий и обеспечения их безопасности, так и на уровне подготовки кадров, что заявлено в национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>1</sup>.

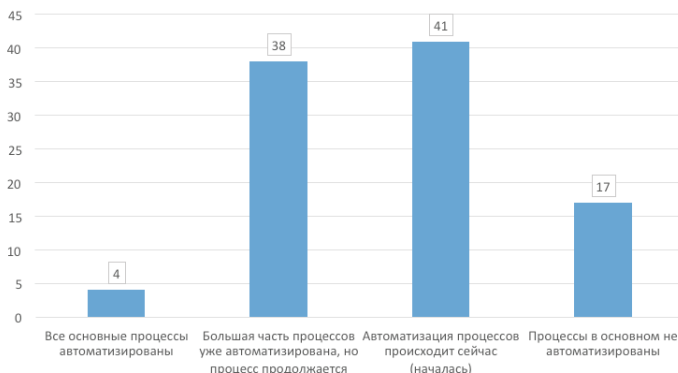
Цифровизация технологий и подготовка к этому кадров диктует необходимость использования цифровых же инструментов в управлении персоналом, будь то планирование человеческих ресурсов организации, их развитие и организация их труда [Алиева 2020, с. 20]. Выбор цифровых инструментов в управлении персоналом позволяет говорить, с одной стороны, о ускорении реализации данных процессов за счет сокращения времени обработки больших массивов данных, и, с другой стороны, о гуманизации управления персоналом – за счет того, что менеджеры могут концентрироваться на конкретных вопросах и перераспределять свое время в пользу

---

<sup>1</sup> Цифровая экономика РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения 19 октября 2022).

более глобальных задач и принятия решений [Коновалова 2021, с. 56].

Одновременно с тем говорить о полной цифровизации в области управления персоналом пока рано: как показывают исследования, на данный момент не более 4% компаний на российском рынке говорят о полной цифровизации HR<sup>2</sup>, при этом почти 80% находятся в процессе цифровой трансформации управления персоналом.



*Рис. 1. Степень цифровизации HR-процессов в российских компаниях, 2022 г. (по материалам исследования компании ANTAL)<sup>3</sup>*

Одним из трендов 2022 г. становится отказ от иностранных HR-решений и переход к отечественным разработкам – при этом эксперты видят такой процесс хотя и непростым, но вполне возможным в рамках как существующих уже программ, так и только выходящих на рынок<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Автоматизация HR-процессов в компаниях: исследование Antal [Электронный ресурс]. URL: [https://www.all-over-ip.ru/hubfs/Digital/SS/SS\\_ADAPT/АoIP\\_23-08-22\\_%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%85%D0%B0%D1%83%D0%B7%D0%B5%D0%BD.pdf](https://www.all-over-ip.ru/hubfs/Digital/SS/SS_ADAPT/АoIP_23-08-22_%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%85%D0%B0%D1%83%D0%B7%D0%B5%D0%BD.pdf) (дата обращения 19 октября 2022).

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> *Макова Н.* Автоматизация HR-процессов с помощью российского программного обеспечения. Выбираем подходящие решения [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/opinion/automation-hr/> (дата обращения 19 октября 2022).

В рамках цифровых технологий все больший объем занимают технологии, связанные с искусственным интеллектом. Искусственный интеллект (далее по тексту – ИИ) – т. е., согласно введенному Указом Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 определению,

...комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека<sup>5</sup>, –

позволяет значительно упрощать не только процесс обработки информации, но и процесс принятия решений. Внедрение технологий искусственного интеллекта, как и любого другого цифрового инструмента, с одной стороны позволяет значительно сократить время на выполнение отдельных задач в области управления персоналом, с другой – повысить эффективность не только сбора, но и обработки информации, причем адаптировать данный анализ к потребностям конкретной компании [Шевелева, Шевелев 2019, с. 357].

Цифровизация, таким образом, может рассматриваться как шаг на пути к внедрению технологий ИИ и использованию «сквозных систем» (ИИ, большие данные, блокчейн, квантовые технологии, промышленный интернет и др.), т. е. систем, одновременно задействованных в нескольких сферах деятельности, и может действительно изменить рынок [Дигилина, Лебедева 2022, с. 9].

### *Сферы использования искусственного интеллекта в управлении персоналом*

Текущая практика внедрения технологий ИИ в управление персоналом следует за практикой внедрения цифровых технологий в целом: точно так же пионером выступает функция подбора и отбора персонала [Архипова 2020, с. 13]. Первичное использование цифровых технологий на этапах подбора и отбора кандидатов (чат-боты, скрининг резюме) строилось на использовании конкретных стереотипных решений – и, таким образом, могло не учитывать какие-то уникальные особенности той или иной вакан-

---

<sup>5</sup> Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации».

сии. Одновременно с тем стоит отметить, что одно из перспективных направлений – design thinking (англ., «дизайн-мышление»), т. е. когнитивный подбор, реализуемый при помощи творческого, а не аналитического подхода [Назарова, Шпортько 2020, с. 85], при цифровизации может применяться только программами ИИ, а не заранее запрограммированными иными digital-инструментами.

Использование технологии ИИ в подборе кандидатов позволяет решить сразу несколько проблем:

- увеличить количество рассматриваемых кандидатов;
- исключить субъективность оценки кандидатов;
- увеличить время работы (за пределы рабочего дня), тем самым сократив общий срок работы над вакансией.

Ставшая уже классической отечественная разработка – робот Вера – используется не как основной, но как вспомогательный инструмент [Дуррани, Яковлева, Багаева 2019, с. 149].

При этом в отличие от иных инструментов, ИИ сможет учиться на собственном опыте, что позволит совершенствовать процесс отбора конкретным технологическим решением так же, как если бы процессом занимался сотрудник-человек.

К примеру, отечественная разработка в области IT-рекрутмента Amazing Hiring предлагает использовать ИИ в системе автоматического сорсинга кандидатов по значительному количеству платформ – от сайтов с публикацией вакансий до социальных сетей<sup>6</sup>; при этом самообучающаяся технология предлагает все более точно подходящих кандидатов.

Еще направление использования ИИ в управлении персоналом – организация труда персонала. Цифровизация изначально предполагала внедрение инструментов тайм-менеджмента и тайм-трекинга на конкретных рабочих местах, создание возможностей, в том числе создание цифровых пространств в качестве цифровых офисов [Архипова, Седова 2020, с. 18] – будь то помещение для встреч с клиентами или исключительно для внутренней работы организации. ИИ может предложить организацию труда на более высоком уровне – к примеру, при помощи виртуальных ассистентов, дублирующих функции секретаря [Балаганская, Чуланова 2019, с. 21].

ИИ может применяться в системе управления талантами, где как раз – в отличие от HRM-систем, нацеленных на управление типовыми случаями, – может требоваться уникальный подход к сотруднику, как, к примеру, для анализа компетенций ключевых

---

<sup>6</sup> Amazing Hiring [Электронный ресурс]. URL: <https://amazinghiring.ru/> (дата обращения 19 октября 2022).

сотрудников или формирования индивидуальной траектории, касающейся карьеры или обучения [Шестакова 2022, с. 6]. Один из интересных примеров проведения подобной аналитики – разработанная Talent Tech нейросеть, анализирующая комментарии к опросам в собственной сети. ИИ экономит время менеджера, предоставляя ему аналитику по комментариям и тренды, выявленные среди сотрудников<sup>7</sup>.

HR-аналитика позволяет рассмотреть все аспекты управления персоналом в перспективе. Использование ИИ в ней позволяет не только сократить время, но и консолидировать полученную информацию для дальнейшего анализа. К примеру, отечественная разработка Север.ИИ позволяет комплексно решать вопросы подбора (в том числе массового), проведения адаптации и проведения опросов покидающих компанию сотрудников<sup>8</sup>, также предлагая услуги виртуального ассистента для HR-сотрудников. Любопытным представляется также внедрение омниканального общения с кандидатами – от электронной почты и мессенджеров до голосовой связи и анализа кандидата на видеointервью<sup>9</sup>. Создатели технологии сообщают о том, что качественный подбор данным ИИ происходит с вероятностью 92%<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Искусственный интеллект, который анализирует открытые комментарии в HR-опросах и исследованиях [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-media.ru/iskusstvennyy-intellekt-kotoryy-analiziruet-otkrytye-komentarii-v-hr-oprosah-i-issledovaniyah> (дата обращения 19 октября 2022).

<sup>8</sup> Север.ИИ [Электронный ресурс]. URL: <https://sever.ai/> (дата обращения 19 октября 2022).

<sup>9</sup> Зачем и как крупный бизнес решает задачи HR с помощью искусственного интеллекта Sever.AI [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%97%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BC\\_%D0%B8\\_%D0%BA%D0%B0%D0%BA\\_%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%8B%D0%B9\\_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81\\_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B0%D0%B5%D1%82\\_%D0%B7%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B8\\_HR\\_%D1%81\\_%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%89%D1%8C%D1%8E\\_%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE\\_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0\\_Sever.AI/](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%97%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BC_%D0%B8_%D0%BA%D0%B0%D0%BA_%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B0%D0%B5%D1%82_%D0%B7%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B8_HR_%D1%81_%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%89%D1%8C%D1%8E_%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0_Sever.AI/) (дата обращения 19 октября 2022).

<sup>10</sup> Не успеваю оценивать резюме. Как быть? Поручите подбор искусственному интеллекту [Электронный ресурс]. URL: <https://talenttech.ru/blog/hr-overview/screening-resume//> (дата обращения 19 октября 2022).

*Потенциальные  
проблемы использования  
искусственного интеллекта  
в управлении персоналом*

Все потенциальные проблемы использования ИИ в управлении персоналом можно разделить на связанные с технологическим и человеческим факторами. Они приведены в табл. 1.

*Таблица 1*

Проблемы в использовании ИИ  
в управлении персоналом

Технологические проблемы использования ИИ	Экономические проблемы использования ИИ	Кадровые проблемы использования ИИ	Социальные проблемы использования ИИ
Недостаточно качественные результаты работы, связанные с «обучением» ИИ	Дороговизна программ ИИ	Отсутствие необходимых знаний для использования инструментов ИИ	Сокращение вакансий в сфере управления персоналом в целом
Безопасность данных в цифровой среде	Необходимость расходования средств на поддержку программ	Сопrotивление персонала внедрению технологий ИИ	Сокращение стартовых вакансий в сфере управления персоналом
Сугубо формальная оценка (не учитываются субъективные факторы)		Недоверие к результатам, представленным ИИ	Недоверие к работе с ИИ

Сравнительная новизна в использовании ИИ приводит к определенным технологическим проблемам – от сроков разработки отдельных технологических решений до необходимости точечной доработки подобных систем на практике. Технические же проблемы могут привести к нарушению сохранности персональных данных. Также сложностью для цифровых технологий с использованием ИИ становятся изначально стереотипные решения, на которых ИИ «учится» – и потому качество первичных решений может быть значительно ниже, чем у давно функционирующей программы.

Несмотря на то что формальность подхода к критериям оценки может быть оценена как положительная (отсутствие субъективности), многие специалисты говорят о том, что пока ИИ неспособен оценивать, к примеру, психологические качества и эмоциональные реакции кандидата – в которых трудно найти единственный объективный критерий.

Стоимость программ с ИИ является по сути заградительной для среднего и в особенности малого бизнеса; также технологические решения обычно предполагают достаточно широкий функционал, часть которого оказывается невостребованной в среднем и малом бизнесе, и потому стоимость подобной программы рассматривается как завышенная даже относительно изначально высокой цены. При этом стоит отметить тренд на предоставление урезанных бесплатных версий или версий с минимальным функционалом за небольшую плату – к примеру, система поиска персонала «СберПодбор» предлагает усеченную версию бесплатно, при этом элементы аналитики доступны только в платной версии<sup>11</sup>.

Цифровые инструменты требуют особых навыков в работе с ними, и из-за отсутствия соответствующих навыков сотрудники могут отказываться от использования данных технологий. Также потенциальной причиной сопротивления внедрению ИИ может стать опасение потери работы.

Действительно, одной из самых сложных проблем использования ИИ в управлении персоналом является боязнь замещения им сотрудников. В самом деле, цифровизация значительной части функций управления персоналом (прием на работу, организация труда, нормирование труда и др.) приводит к сокращению объемов работы для сотрудников и тем самым потенциально сокращает количество вакансий в отрасли на всех уровнях управления.

Второй сложностью, связанной с использованием ИИ, становится проистекающее из первой повышение «входного барьера» в отрасль. В самом деле, даже при использовании ИИ в самых «базовых» управленческих функциях мы можем столкнуться с тем, что ассистенты отделов персонала, стажеры и практиканты, ранее выполнявшие данные задачи, теперь лишены такой возможности. Традиционным «вхождением» в сферу для большинства молодых специалистов становились рекрутинговые агентства и подбор кандидатов, тогда как работа с пулом кандидатов сейчас может быть полностью передана ИИ.

---

<sup>11</sup> СберПодбор [Электронный ресурс]. URL: <https://sberpodbor.ru/> (дата обращения 19 октября 2022).

Наконец, общее недоверие ИИ может наблюдаться как со стороны специалистов в области управления персоналом, так и со стороны кандидатов и сотрудников: результаты «машинной» работы воспринимаются, с одной стороны, как более объективные, но с другой – как не оценивающие сотрудника во всей его полноте. Исследования показывают, что принятие решений ИИ (а не человеком) могут рассматриваться как неэтичные по отношению к кандидату [Макарова 2022, с. 31]; подобные решения могут требовать дальнейшего – этического – обоснования человеком [Чуланова, Хайбуллова 2020].

### *Заключение*

Таким образом, мы можем говорить о достаточно сильном тренде на использование ИИ в управлении персоналом, который одновременно с тем сталкивается со значительным количеством потенциальных проблем, проистекающих, прежде всего, из-за новизны технологии и ее малоизученности на практике [Полякова, Почкутов, Панова 2022, с. 32]. Можно предположить, что в ближайшие годы, после реализации на в том числе государственном уровне пилотных программ по цифровизации и использованию ИИ, в управлении персоналом данная технология станет не только привычной, но и помогающей человеку в совершенствовании кадровой работы. Стоит отметить, что важным фактором станет максимальное упрощение взаимодействия как с точки зрения интуитивно понятных интерфейсов, так и упрощения передачи информации; в идеале ИИ и человек смогут создать максимально полную систему координации при принятии решений [Дигилина 2019, с. 74]. Изменится и содержание труда специалиста в области управления персоналом – обработка массивов данных и предварительные решения будут представляться ИИ, а уже окончательные решения и разработки стратегических направлений деятельности останутся за человеком.

### *Литература*

---

Алиева 2020 – Алиева Т.М. Применение современных инструментов при отборе персонала в условиях цифровой экономики // Актуальные проблемы управления в условиях цифровой экономики России: Всерос. науч. конф.: Сб. статей. Москва, 1 апреля 2020 г.: VII Сперанские чтения. М.: РГГУ, 2020. С. 16–26.



- Архипова 2020 – *Архипова Н.И.* Тенденции цифровизации управления персоналом в современной России // Актуальные проблемы управления в условиях цифровой экономики России: Всерос. науч. конф.: Сб. статей. Москва, 1 апреля 2020 г.: VII Сперанские чтения. М.: РГГУ, 2020. С. 10–16.
- Архипова, Седова 2020 – *Архипова Н.И., Седова О.Л.* Трансформация концепции Workplace в современных условиях // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1/2. С. 10–21.
- Балаганская, Чуланова 2019 – *Балаганская В.С., Чуланова О.Л.* Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и риски // Новое поколение. 2019. № 20. С. 19–24.
- Дигилина 2019 – *Дигилина О.Б.* Корпоративные инструменты в управлении персоналом: искусственный интеллект // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 14. № 3. С. 70–74.
- Дигилина, Лебедева 2022 – *Дигилина О.Б., Лебедева Д.В.* Сквозные технологии: современное использование, проблемы и новые тенденции // Инновации в менеджменте. 2022. № 2 (32). С. 8–14.
- Дуррани, Яковлева, Багаева 2019 – *Дуррани П.Н., Яковлева М.А., Багаева И.В.* Цифровизация HR-процессов: использование искусственного интеллекта в подборе персонала // Неделя науки СПбПУ: Материалы науч. конф. с междунар. участием: В 3 ч. Санкт-Петербург, 18–23 ноября 2019 г. СПб.: Санкт-Петербургский политехн. ун-т Петра Великого, 2019. С. 149–151.
- Коновалова 2021 – *Коновалова В.Г.* Влияние искусственного интеллекта на гуманизацию управления персоналом // Актуальные вопросы управления персоналом в условиях постпандемической экономики: Сб. науч. статей Всерос. научно-практич. конф. Екатеринбург, 8 апреля 2021 г. Екатеринбург: Уральск. гос. ун-т путей сообщения, 2021. С. 53–57.
- Макарова 2022 – *Макарова Е.А.* Ключевые технологии цифровой трансформации в сфере HR: тенденции в сфере управления персоналом в России // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 1–3 (115). С. 30–34.
- Назарова, Шпортько 2020 – *Назарова Т.В., Шпортько Ю.В.* Digital-инструменты в сфере подбора персонала // Актуальные проблемы управления в условиях цифровой экономики России: Всерос. науч. конф.: Сб. статей. Москва, 1 апреля 2020 г.: VII Сперанские чтения. М.: РГГУ, 2020. С. 78–86.
- Полякова, Почкутов, Панова 2022 – *Полякова В.В., Почкутов М.П., Панова Е.А.* Трансформация системы формирования квалифицированных кадров в условиях цифровой экономики // Вестник университета. 2022. № 4. С. 26–33.
- Чуланова, Хайбуллова 2020 – *Чуланова О.Л., Хайбуллова К.Н.* Исследование применения технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом современных организаций [Электронный ресурс] // Вестник Евразийской науки. 2020. № 1. URL: <https://esj.today/PDF/50ECVN120.pdf> (дата обращения 19 октября 2022).

- Шевелева, Шевелев 2019 – *Шевелева А.В., Шевелев В.С.* Практика применения искусственного интеллекта в сфере управления персоналом нефтегазовых компаний // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия «Политические, социологические и экономические науки». 2019. Т. 4. № 3. С. 354–360.
- Шестакова 2022 – *Шестакова Е.В.* Цифровые технологии в сфере HR // Шаг в науку. 2022. № 1. С. 4–11.

## References

---

- Alieva, T.M. (2020), “The use of modern tools for the personnel selection in the digital economy”, *Aktual'nye problemy upravleniya v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki* [Current issues of management in the digital economy of Russia. Collected articles. Moscow, April 1, 2020], VII Speransky Readings, RGGU, Moscow, Russia, pp. 16–26.
- Arkhipova, N.I. (2020), “Trends in Digitalization of Personnel Management in Modern Russia”, *Aktual'nye problemy upravleniya v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki* [Current issues of management in the digital economy of Russia. Collected articles. Moscow, April 1, 2020], VII Speransky Readings, RGGU, Moscow, Russia, pp. 10–15.
- Arkhipova, N.I. and Sedova, O.L. (2020), “Transformation of the Workplace concept in modern conditions”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1/2, pp. 10–21.
- Balaganskaya, V.S. and Chulanova, O.L. (2019), “Artificial intelligence in personnel management: opportunities and risks”, *Novoe pokolenie*, no. 20, p. 19–24.
- Chulanova, O.L. and Khaibullova, K.N. (2020), “The study of the application of artificial intelligence technologies in the personnel management of modern organizations”, *The Eurasian Scientific Journal*, no. 1 (12), available at: <https://esj.today/PDF/50ECVN120.pdf> (Accessed 19 October 2022).
- Digilina, O.B. (2019), “Corporate tools in personnel management. Artificial intelligence”, *Economics and Management: Problems, solutions*, vol. 14, no. 3, pp. 70–74.
- Digilina, O.B. and Lebedeva, D.V. (2022), “End-to-end technologies. Current use, challenges and new trends”, *Innovatsii v menedzhmente*, no. 2 (32), pp. 8–14.
- Durrani, P.N., Yakovleva, M.A. and Bagaeva, I.V. (2019), “Digitalization of HR processes: the use of artificial intelligence in recruitment”, *Nedelya nauki SPbPU: Materialy nauch. konf. s mezhdunar. uchastiem* [Proceedings of the scientific Conference with international participation], in 3 parts, St. Petersburg, November 18–23, 2019, Sankt-Peterburgskii politekhn. un-t Petra Velikogo, Saint Petersburg, Russia, pp. 149–151.
- Konovalova, V.G. (2021), “The influence of artificial intelligence on the humanization of human resources”, *Aktual'nye voprosy upravleniya personalom v usloviyakh postpandemicheskoi ekonomiki* [Current issues of personnel management in a post-pandemic

- economy], Collection of scientific articles of the All-Russian scientific and practical Conference, Yekaterinburg, April 08, 2021, Ural'sk. gos. un-t putei soobshcheniya, Ekaterinburg, Russia, pp. 53–57.
- Makarova, E.A. (2022), “Key technologies of digital transformation in HR. Trends in HR management in Russia”, *International Research Journal*, no. 1–3 (115), pp. 30–34.
- Nazarova, T.V. and Shportko, Yu.V. (2020), “Digital tools for recruiting”, *Aktual'nye problemy upravleniya v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki* [Current issues of management in the digital economy of Russia. Collected articles. Moscow, April 1, 2020], VII Speransky Readings, RGGU, Moscow, Russia, pp. 78–86.
- Polyakova, V.V., Pochekutov, M.P., and Panova, E.A. (2022), “Transformaion of the system for forming qualified personnel in the digital economy”, *Vestnik Universiteta*, no. 4, pp. 26–33.
- Shestakova, E.V. (2022), “Digital technologies in the HR sphere”, *Shag v nauku* [Step into science], no. 1, pp. 4–11.
- Sheveleva, A.V. and Shevelev, V.S. (2019), “Practical application of artificial intelligence in human resource management of oil and gas companies”, *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, no. 4 (3), pp. 354–360.

### *Информация об авторе*

*Ольга В. Володина*, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; volodina.o@rggu.ru

### *Information about the author*

*Ol'ga V. Volodina*, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; volodina.o@rggu.ru

# Современные аспекты управления

---

УДК 005

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-67-76

## О механизмах управления инновационной политикой: русская практика и зарубежный опыт

Елена В. Зенкина

*Российский государственный гуманитарный университет,*

*Москва, Россия, evzenkina@mail.ru,*

*ORCID ID 0000-0003-2192-4715*

*Аннотация.* На основе исследования зарубежной и отечественной практики в статье рассмотрены механизмы, используемые в процессах управления инновационной политикой, приведено их уточняющее понимание, а также показана их роль в осуществлении инновационных перемен. С опорой на документы Организации экономического развития и сотрудничества предложена классификация инновационных механизмов и выделены наиболее распространенные из них. При этом на фоне отечественной инновационной практики рассмотрены основные составляющие механизмов управления инновационной политикой таких стран, как США, Великобритания и Швейцария (выступающих сегодня лидерами по многим направлениям мирового инновационного развития), выявлены преимущества и недостатки этих механизмов, показаны направления совершенствования инновационных механизмов в России.

*Ключевые слова:* управление, менеджмент, инновационная политика, инструменты управления, международный опыт

*Для цитирования:* Зенкина Е.В. Инструменты и механизмы управления региональной инновационной политики: русская практика и зарубежный опыт // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 67–76. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-67-76

---

© Зенкина Е.В., 2022

## On innovation policy management mechanisms: Russian practice and foreign experience

Elena V. Zenkina

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
evzenkina@mail.ru, ORCID ID 0000-0003-2192-4715*

*Abstract.* Based on the study of foreign and Russian practices, the article considers the mechanisms used in processes of the innovation policy management. It gives their clarifying understanding and also shows their role in the implementation of innovative changes. Following the documents of the Organization for Economic Development and Cooperation, the author proposes a classification of innovative mechanisms highlighting the most common of them. At the same time, against the background of Russian innovation practice, the main components of the mechanisms for managing the innovation policy of countries such as the USA, Great Britain and Switzerland (acting as leaders in many areas of world innovative development) are considered, the advantages and disadvantages of those mechanisms are identified and the directions for improving innovative mechanisms in Russia shown.

*Keywords:* department, management, innovation policy, management tools, international experience

*For citation:* Zenkina, E.V. (2022), "On innovation policy management mechanisms: Russian practice and foreign experience", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 67–76, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-67-76

### *Введение*

Одним из наиболее важных условий успешной реализации региональной инновационной политики является наличие широкого набора инструментов для ее осуществления, подобранного с учетом индивидуальных особенностей каждого региона.

Инструменты региональной инновационной политики включают способы и методы создания и реализации благоприятного инновационного потенциала региона. При этом важно, чтобы они все были взаимосвязаны и комплексно взаимодействовали [Rogers 1983].

Инструментарий региональной инновационной политики разнообразен, например, в отчете Организации экономического раз-

вития и сотрудничества (ОЭСР) по региональной инновационной политике 2019 организацией были выделены следующие<sup>1</sup>.

1. Научные и технологические парки<sup>2</sup>. Целью этих образований выступает необходимость географической концентрации инфраструктуры для развития наукоемкого бизнеса и предоставления возможности высокотехнологическим предприятиям использовать инфраструктуру на выгодных условиях. Научные и технологические парки могут выступать региональным посредником и поставщиком наукоемких услуг в регионы, где отмечается недостаток инновационных учреждений.

2. Системные инициативы: кластеры, сети, полюсы конкурентоспособности и центры компетенции, консультационные услуги по инновациям для малых и средних предприятий. Кластеры – это организованная производственная система, характеризующаяся концентрацией критической массы экономических субъектов и других организаций на определенной территории, специализирующихся на общей сфере деятельности, и содействующая инновациям и повышению конкурентоспособности как резидентов кластера, так и самой территории. Полюсы конкурентоспособности – это партнерство между компаниями и исследовательскими организациями, направленное на поддержку инновационной активности. Центры компетенций специализируются на исследованиях и разработках.

3. Инновационные ваучеры – представляют собой документ, с помощью которого возможна покупка инновационных услуг у поставщика.

4. Программы привлечения и удержания талантов: программы развития карьеры, программы внутренней и внешней мобильности.

5. Поддержка инновационных стартапов.

6. Финансирование исследовательской инфраструктуры. В целом среди существующих на данный момент инструментов осуществления региональной инновационной политики одними из самых распространенных являются:

– бюджетно-налоговые, как то: субсидии, различные налоги и отсрочки, государственные гарантии по кредитам, бюджет-

---

<sup>1</sup> OECD Review of Regional Innovation: Regions and Innovation Policy 2019 [Электронный ресурс] // OECD. URL: <http://www.oecd.org/innovation/oecdreviewsofregionalinnovationregionsandinnovationpolicy.htm> (дата обращения 20 сентября 2022).

<sup>2</sup> Научные и технологические парки – это территория со всей необходимой инфраструктурой, предоставляющей широкий спектр услуг, где предприятия и научно-исследовательские центры получают значительные преимущества за счет близкого взаиморасположения.

- ные кредиты, государственные заказы и государственные кредиты, льготная аренда государственного имущества, частичная оплата патентования и т. д.;
- организационно-управленческие, как то: развитие кадрового потенциала, формирование инновационной инфраструктуры и территорий инновационного развития, инкубаторы малого бизнеса, различный консалтинг по подготовке и открытию бизнес-инкубаторов, технопарков, инновационных кластеров и т. д.;
  - институциональные, предполагающие перечень приоритетных направлений инновационной деятельности, а также нормативно-правовые акты и технологические прогнозы, дорожные карты и т. д.;
  - маркетинговые, включая ряд инструментов формирования имиджа территории инновационного развития, форумы, ярмарки, выставки, пиар-сопровождение региональной инновационной политики, интернет-порталы об инновационном развитии региона [Дрок 2018].

Рассмотрение зарубежного и отечественного опыта применения инструментов в процессе реализации региональной инновационной политики позволяет выявить наиболее и наименее успешные из них, а также способствует формированию представления об общемировой ситуации с проведением региональной инновационной политики в целом [Кузьменко 2017].

### *Опыт Швейцарии*

Опираясь на различные рейтинги, рассматривающие инновационное развитие стран мира, можно заметить, что Швейцария в большинстве случаев занимает лидирующие позиции. Например, Global Innovation Index 2020, индекс инноваций Pharmapack, рейтинг Всемирной организации интеллектуальной собственности, Индекс инноваций, составленный Centre for European Economic Research и т. д., поместили Швейцарию на 1-е место по уровню инновационного развития и осуществлению инновационной политики на территории страны, что вызывает интерес к ее рассмотрению.

На данный момент в стране действует «Программа 2016–2033 по реализации региональной инновационной политики», согласно которой 35% федеральных средств направляются в регионы с целью поддержки региональных инновационных систем, также в большом объеме предоставляются налоговые льготы. Контроль

данной программы осуществляется кантональными органами власти. При этом в стране присутствует шесть региональных инновационных систем, которые имеют свои особенности функционирования и региональную политику.

Инновационная система региона Базель-Юра является одной из самых успешных и развитых в плане новаторства в стране, что обусловлено применением следующих инструментов для реализации региональной инновационной политики на ее территории: создание совместных рабочих пространств, поддержка стартапов на этапе их создания и первых этапах развития, поддержка инновационных проектов, способствующих развитию бизнеса, проведение мероприятий, мастер-классов и семинаров, посвященных теме инноваций, объединение новаторов, компаний, заинтересованных лиц и экспертов из передовых отраслей, создание динамичной экосистемы, благоприятной для развития инноваций, консультирование иностранных компаний при их создании, активное продвижение экономического центра Северо-Западной Швейцарии<sup>3</sup>.

Инновационные системы регионов Миттленд, Западной, Южной, Центральной и Восточной Швейцарии являются менее успешными, чем Базель-Юра. Для их функционирования в регионах применяются схожие инструменты, одними из самых значимых являются: предоставление программ поддержки стартапов, услуги наставничества для малого и среднего бизнеса с возможностью финансирования инновационных потребностей компаний, помощь с поиском подходящих партнеров для научных исследований и предоставление офисных помещений для стартапов [Olsson 1969].

Немного отставая от Швейцарии, ведущие позиции в рейтингах (Всемирный экономический форум (ВЭФ), Организации экономического развития и сотрудничества (ОЭСР), Всемирный банк, Global Innovation Index 2020, индекс инноваций Pharmapack) занимают такие страны, как Великобритания и США, что вызывает интерес для рассмотрения инструментов, с помощью которых осуществляется региональная инновационная политика в данных странах.

---

<sup>3</sup> Источник: Региональные инновационные системы: Карта инновационных систем Швейцарии [Электронный ресурс] // Платформа регионального развития Швейцарии. URL: <https://regiosuisse.ch/regionale-innovationssysteme-ris> (дата обращения 5 августа 2022).



## *Опыт Великобритании*

Исследования и инновации играют значимую роль в экономике Великобритании – они включены в промышленную стратегию правительства страны, которое ставит перед собой цель увеличить объем в НИОКР до 2,4% ВВП к 2027 г. и в долгосрочной перспективе до 3%<sup>4</sup> [Черноморова 2019]. Одним из главных инструментов осуществления региональной инновационной политики в стране выступает создание научно-технологических парков на базе университетов.

## *Опыт США*

В США большое влияние на формирование столь успешной региональной инновационной политики оказало частно-государственное партнерство в сфере венчурного предпринимательства и создание высокотехнологичных территорий. Также в стране развиваются региональные инновационные кластеры. Кроме этого, в качестве инструментов региональной инновационной политики применяется поддержка исследований в университетах, система трансфера технологий [Бухарова 2018].

## *Опыт России*

Россия, занимающая довольно неоднозначные позиции в международных рейтингах (Global Innovation Index 2020 – 47, Глобальный инновационный индекс – 17, рейтинг Всемирной организации интеллектуальной собственности – 8), также вызывает интерес к рассмотрению.

В Российской Федерации на данный момент действует несколько основополагающих документов в сфере инновационного развития регионов. Одним из них является Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития России на период до 2030 года»<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> The UK's Industrial Strategy [Электронный ресурс] // GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/topical-events/the-uks-industrial-strategy> (дата обращения 5 августа 2022).

<sup>5</sup> О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 [Электронный ресурс] // Официальные сетевые ресурсы Президента России. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения 25 июня 2022).

Кроме того, присутствует ряд документов, направленных на регулирование отдельных инструментов региональной инновационной политики, например, особых экономических зон, технопарков, кластеров: Постановление Правительства Российской Федерации «О порядке оценки эффективности функционирования особых экономических зон», Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации о приоритетном проекте Минэкономразвития России «Развитие инновационных кластеров – лидеров инновационной привлекательности мирового уровня», Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации «Об утверждении Перечня требований к объектам технологической инфраструктуры промышленных технопарков»<sup>6</sup>.

В целом к числу наиболее часто применяемых инструментов реализации региональной инновационной политики на территории Российской Федерации можно отнести следующие: формирование инновационных кластеров, создание особой экономической зоны «Иннополис», формирование механизма возмещения затрат на создание технопарков и промышленных парков, создание и развитие на базе образовательных организаций высшего образования инжиниринговых центров, утверждение «дорожных карт» инновационного развития регионов, проведение конкурсов инновационных проектов, развитие кадрового потенциала с учетом потребностей региона в сфере науки и инноваций, развитие информационного обеспечения [Зенкина 2021; Кузьменко 2017].

Считаем важным отметить, что применение такого инструмента инновационной политики, как создание инжиниринговых центров

---

<sup>6</sup> О порядке оценки эффективности функционирования особых экономических зон: Постановление Правительства Российской Федерации от 07.05.2016 № 643 [Электронный ресурс] // Ассоциация кластеров и технопарков России. URL: <https://www.akitrf.ru/oez/normativnaya-bazaro-oez/> (дата обращения 25 июля 2022); Развитие инновационных кластеров – лидеров инновационной привлекательности мирового уровня: Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации о приоритетном проекте Минэкономразвития России от 27.04.2016 № 400 [Электронный ресурс] // Ассоциация кластеров и технопарков России. URL: <https://www.akitrf.ru/upload/iblock/0a3/0a3cd4122cded1f56b7675c8080979ea.pdf> (дата обращения 25 июля 2022); Об утверждении перечня требований к объектам технологической инфраструктуры промышленных технопарков: Приказ Министерства промышленности и торговли от 03.09.2020 № 3221 [Электронный ресурс] // Ассоциация кластеров и технопарков России. URL: <https://www.akitrf.ru/upload/iblock/445/44515ba522e5fc28f81b31719fa02826.pdf> (дата обращения 25 июля 2022).

на базе вузов, способствовало бы инновационному и как следствие экономическому росту страны и ее регионов.

Необходимость стимулирования развития инновационной деятельности в регионах Российской Федерации появляется ввиду неравномерности и недостаточного уровня развития инновационной активности большинства субъектов РФ.

### *Выводы*

При рассмотрении опыта Швейцарии в использовании инструментов реализации региональной инновационной политики были уточнены действующие программы на территории страны, а также отдельные региональные инновационные системы, в ходе рассмотрения которых было выяснено, что инновационная система Базель-Юра является самой успешной за счет использования таких инструментов инновационной политики, как: создание совместных рабочих пространств, поддержка стартапов, инновационных проектов, проведение мероприятий, мастер-классов и семинаров, посвященных теме инноваций, создание динамичной экосистемы, благоприятной для развития инноваций, консультирование иностранных компаний при их создании и т. д.

Одной из причин успеха национальной инновационной системы и региональных инновационных систем в Великобритании является тесное частно-государственное партнерство, которое оказывает благоприятное воздействие на развитие инноваций в стране. Также немаловажными инструментами, применяемыми на территории государства, являются: создание научно-технологических парков на базе университетов, технологических кластеров, финансирование науки и инновационной сферы, значительные вложения в развитие фундаментальных исследований, привлечение иностранных инвестиций в страну и т. д.

В США, как и в Великобритании, государственно-частное партнерство внесло свой вклад в развитие инновационной сферы страны и повлияло на формирование конкурентоспособной экономики. На территории США государственно-частное партнерство особо развито в сферах венчурного предпринимательства и создания высокотехнологичных территорий. Кроме того, отличительной чертой региональной инновационной политики страны является создание научных парков и региональных инновационных кластеров. Государственное финансирование инновационной сферы, налоговые кредиты и поддержка исследований в университетах также оказали влияние на развитие инновационного сектора США.

Кроме того, для наглядного рассмотрения инструментов региональной инновационной политики была приведена в пример Российская Федерация и уточнены существующие на текущий момент программы в сфере инновационного и научно-технического развития регионов как один из самых эффективных инструментов региональной инновационной политики, а также выяснены наиболее успешные и часто применяемые из них (принятие целевых программ, формирование механизма возмещения затрат на создание технопарков и промышленных парков, создание экономической зоны «Иннополис», создание и развитие инжиниринговых центров на базе образовательных организаций, «дорожные карты» инновационного развития регионов и т. д.).

### *Литература*

---

- Бухарова 2013 – *Бухарова Е.М.* Опыт США и ФРГ в развитии региональных инновационных систем // *Инновации*. 2018. № 1. С. 68–75.
- Дрок 2018 – *Дрок Т.Е.* Инструментарий формирования и реализации инновационной политики региона // *Инновационные аспекты модернизации экономики*. 2018. № 1. С. 100–107.
- Зенкина 2021 – *Зенкина Е.В.* Информационная глобализация как новая основа современной международной экономики: задачи экономической политики России // *Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета*. 2021. № 3. С. 52–59.
- Кузьменко 2017 – *Кузьменко Н.И.* Инновационная активность организаций как основа формирования инновационной экономики в регионах РФ // *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. 2017. № 3. С. 287–289.
- Черноморова 2019 – *Черноморова Т.В.* Великобритания: инновационная политика и методы ее реализации // *Актуальные проблемы Европы*. 2019. № 3. С. 89–115.
- Olsson 1969 – *Olsson G.* Innovation Diffusion as a Spatial Process by Torsten Hagerstrand // *Geographical Review*. 1969. № 59 (2). P. 309–311.
- Rogers 1983 – *Rogers E.* Diffusion of Innovations. N.Y.: Free Press, 1983. 256 p.

### *References*

---

- Bukharova, E.M. (2013), “The experience of development of regional innovation systems in the USA and Germany”, *Innovations*, no. 1 (171), pp. 68–75.
- Chernomorova, T.V. (2019), “Great Britain: Innovation policy and methods of its implementation”, *Current problems of Europe*, no. 3, pp. 89–115.

- Drok, T.E. (2018), "Tools for the formation and implementation of the region's innovation policy", *Innovative aspects of modernizing the economy*, no. 1, pp. 100–107.
- Kuz'menko, N.I. (2017), "Innovative activity of organizations as the basis for the formation of innovative economy in the regions of the Russian Federation", *Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*, no. 79 (3), pp. 286–293. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2017-3-286-293>
- Olsson, G. (1969), "Innovation Diffusion as a Spatial Process by Torsten Hagerstrand", *Geographical Review*, no. 59 (2), pp. 309–311.
- Rogers, E.M. (1983), *Diffusion of Innovations*, Free Press, N.Y., USA.
- Zenkina, E.V. (2021), "Information globalization as a new basis of the international economy. Objectives of Russia's economic policy", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 52–59, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-3-52-59

### *Информация об авторе*

Елена В. Зенкина, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [evzenkina@mail.ru](mailto:evzenkina@mail.ru)

### *Information about the author*

Elena V. Zenkina, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [evzenkina@mail.ru](mailto:evzenkina@mail.ru)

УДК 338.24

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-77-89

## Роль процессного подхода в управлении производственной компанией

Лариса А. Корчагова

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, lakor@rggu.ru*

Василиса А. Скуратова

*ООО «Вива», Москва, Россия, vasilisa.skuratova@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной статье раскрывается значимость применения процессного подхода в управлении производственной компанией. Формулируются основные предпосылки к внедрению процессного подхода, рассматриваются субъекты и объекты процессного управления, а также система процессного управления. Особенно актуальным становится применение процессного подхода в управлении производственной компанией именно в условиях агрессивной внешней среды.

Сущность применения процессного подхода рассматривается в практике отдела продаж производственной компании, описываются методы построения бизнес-процесса. В статье делается акцент на описание инструментов процессного подхода, рассматривается вопрос стоимостного аспекта реализации процессного подхода.

*Ключевые слова:* процесс, процессный подход, процессы верхнего уровня, процессное управление, управление бизнес-процессами

*Для цитирования:* Корчагова Л.А., Скуратова В.А. Роль процессного подхода в управлении производственной компанией // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 77–89. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-77-89

---

© Корчагова Л.А., Скуратова В.А., 2022

## Process approach in the management of a manufacturing company

Larisa A. Korchagova

*Russian State University for the Humanities,  
Moscow, Russia, lakor@rggu.ru*

Vasilisa A. Skuratova

*Viva LLC, Moscow, Russia, vasilisa.skuratova@yandex.ru*

*Abstract.* The article reveals the application of the management process in a manufacturing company. It formulates the basic prerequisites for the implementation of the process approach, considers the subjects and objects of process management, as well as the process management system. Especially relevant is the application of the process approach in the management of a manufacturing company in an aggressive external environment.

The essence of the process approach is considered in the practice of the sales department of a manufacturing company and methods of building a business process are presented. The article focuses on the description of the tools of the process approach, considers the issue of the cost aspect for the implementation of the process approach.

*Keywords:* process, process approach, upper level processes, process management, Business Process Management

*For citation:* Korchagova, L.A. and Skuratova, V.A. (2022), “Process approach in the management of a manufacturing company”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 77–89, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-77-89

В 20-х гг. XXI в. стало понятно, что системный подход к управлению организацией не способен удовлетворять поставленные цели бизнеса. Подавляющее число организаций переходят на процессное управление бизнесом. Процессный подход это одна из концепций управления, в соответствии с которой вся деятельность организации рассматривается как набор процессов. Процессный подход сегодня рассматривается как один ключевых элементов улучшения качества. Процессы в бизнесе, иначе говоря, бизнес-процессы – это логически упорядоченная последовательность операций, выполнение которых направлено на достижение определенной цели бизнеса [Варзунов, Торосян, Сажнева 2016, с. 15]. Предпосылкой для внедрения процессного

подхода у производственной компании может быть дезинформация руководства о реальной стоимости продукта, обоснованность численности персонала и другие причины, основанные на недостатке информации у высшего руководства о деятельности организации. А. Кудинов в своей книге «CRM: российская практика эффективного бизнеса» также подтверждает, что

...при отсутствии регулярной аналитической отчетности по клиентам, продажам и закупкам руководство не владеет нужной информацией для принятия решений, а значит, не держит руку на пульсе текущей ситуации в компании. Отсутствие информационной поддержки принятия решений может очень дорого стоить компании [Кудинов 2009, с. 6].

Целями внедрения процессного подхода в управление производственной компанией служит обеспечение ускоренной реакции компании на изменения во внешней среде, снижение издержек производства, усиление ответственности персонала за результат процесса, разрешение конфликтов внутри коллектива, снижение неудовлетворенности клиента производственной компанией, повышение конкурентоспособности на рынке и повышение эффективности системы управления в целом.

Входы, выходы, взаимосвязи процессов зафиксированы, постоянно отслеживаются и анализируются, а результативность процессов постоянно повышается [Панфилов, Тайров 2006, с. 55].

Первичным входом является начало процесса. Входные потоки, которые являются необходимым условием для старта, не являются достаточными для его успешного завершения. Для этого на вторичных входах добавляются ресурсы, которые помогают выполнять процесс, но не могут быть его началом. На первичных выходах формируется итог процесса, ради которого он формировался, а на вторичных выходах производство получает второстепенные итоги, например отходы производства, которые также могут подлежать сбыту.

Процессный подход заключается в систематической идентификации и управлении процессами и их взаимодействиями.

Процессный подход к управлению предприятием позволяет получить целостное представление о работе организации, выявить ее «узкие места» и проблемы, своевременно принимать решения для их устранения [Дубровина, Пахомова 2018, с. 250].



Компания, которая является процессно-ориентированной, управляет деятельностью и ресурсами как процессом. В организации процессного подхода, субъектом управления является производственная компания, а объектом, соответственно, сам процесс. Сумма этапов управления с объектом и субъектом дают систему производственного управления. В нее входят проектирование процесса, его последующее внедрение, реализация, мониторинг показателей процесса и разработка требований к совершенствованию.

В стандарте ИСО 9001:2000 цикл PDCA (цикл Деминга) описан следующим образом: планирование (plan) – разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации; осуществление (do) – внедрите процессы; проверка (check) – постоянно контролируйте и измеряйте процессы и продукцию в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию и сообщайте о результатах; действие (act) – предпринимайте действия по постоянному улучшению показателей процессов [Бастрыкин 2006, с. 542].

В моделях бизнес-процессов, как в процессах верхнего уровня по системе иерархии процессов, самый низший уровень – это операции на уровне района, а верхний – на уровне страны. По принципу с этой аналогией подразумеваются процессы в организации. М.С. Каменнова в книге «Моделирование бизнес-процессов» уточняет, что

...верхний уровень в этом контексте означает, что каждый значимый бизнес-процесс, через который реализуется какой-то вид деятельности компании (снабжение, производство, сбыт), представляется в виде одного элемента [Каменнова 2018, с. 48].

Модель процессов верхнего уровня описывает крупными блоками на абстрактном уровне всю процессную деятельность компании. В данной модели ответственными за процессы становятся топ-менеджеры проектной компании, которые обязуются представлять отчетность о результатах.

В систему процессов верхнего уровня входят процессы управления, которые отвечают за действие организации в соответствии с единой системой, далее основные процессы, которые являются производственными и процессы развития. В целом, все процессы имеют один общий принцип: принцип выделения. Это значит, что каждый процесс должен быть выделен, но при этом конечный результат одного процесса должен быть востребован другим

процессом. Все процессы также должны быть понятны его участникам.

Описание бизнес-процессов может осуществляться при помощи схематичных и текстовых способов. Рассмотрим пример схематичного описания внедрения процессного управления производственной компанией. По результатам аудита в отдел продаж производственной компании внедрен процессный подход, который позволяет прозрачно отследить этапы продаж и их взаимосвязи (рис. 1).

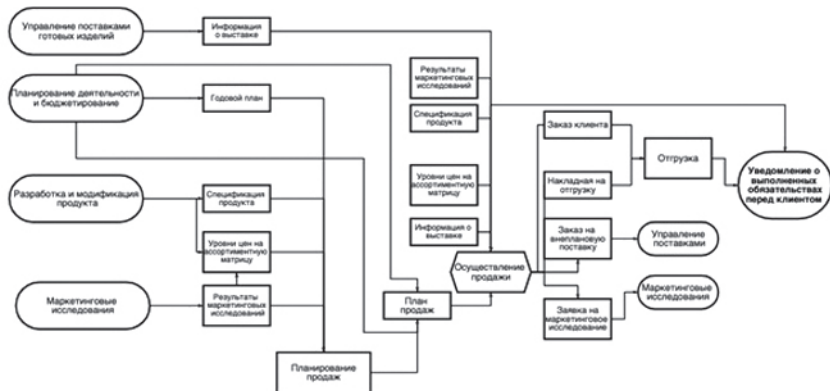


Рис. 1. Детализация процесса верхнего уровня в продажах (составлено авторами)

Мы видим, что работа отдела продаж начинается со стратегического планирования: отдельно стоят маркетинговые исследования, разработка продукта, планирование деятельности отдела продаж и планирование поставок. Далее продажи могут осуществляться через прямые продажи, такие как продуктовые выставки, если это готовый продукт или если это новый продукт для рынка, то пройдя этапы сертификации, идентификации, вывода в ассортимент и представление клиенту через место продажи. Конечным итогом является уведомление об успешно выполненных обязательствах перед клиентом. Предоставление отчетности на каждом этапе вышестоящему руководству отдела продаж является обязательным условием для обеспечения прозрачности процесса. В некоторых случаях механика уведомления может быть автоматизирована посредством специальных программ, где, не выполнив предыдущий этап, сотрудник не сможет приступить к дальнейшему исполнению процесса.

Также процесс может быть описан текстовым вариантом. В отличие от блок-схем, данный метод является устаревшим и менее наглядным. Представим работу отдела продаж в ином построении бизнес-процесса, отличном от представленного выше, на блок-схеме. Основных процессов в отделе продаж данной производственной фирмы два: стратегический и тактический.

1. Поиск и удержание приоритетных клиентов.

1.1. Оценка и анализ текущих клиентов, стратегическое планирование для развития бизнеса по работе с существующими клиентами производственной фирмы.

1.1.1. Стратегическое планирование по поиску новых клиентов, разработка тактики по увеличению клиентской базы, где имеющийся канал сбыта менее X% от макроэкономической емкости.

1.1.2. Оптимизация, актуализация и повышение качества базы.

1.1.3. Сегментация клиентской базы по приоритетности на основании четких критериев: потенциал по стратегическим товарным направлениям.

1.1.4. Предоставление отчетности участниками процесса отдела продаж по реализации задач процесса.

1.2. Тактическое планирование по работе с существующими (постоянными клиентами).

1.2.1. Выделение приоритетных клиентов, а также сортировка клиентов по приоритетности для компании (частоте и объема заказа).

2. Нарастивание процента присутствия по наиболее приоритетным клиентам.

2.1. Увеличение доли присутствия с помощью непрерывной работы по полному циклу продаж.

2.1.1. Выявление потребностей у ЛПР приоритетных компаний-клиентов на предмет новых, актуализация описания заказчика.

2.1.2. Обновление соглашения о сотрудничестве, партнерского проекта.

2.1.3. Презентация обновленного коммерческого предложения.

Таким образом, мы видим, что текстовое описание является менее информативным и наглядным, в отличие от блок-схем. Однако когда процессный подход внедряется на постоянной основе в управление производственной компанией, возникает необходимость в моделировании бизнес-процессов в доступном и понятном для всех сотрудников виде. Происходит это при помощи нотаций, которые являются графическим выражением модели процесса

и используются для описания процесса автоматизации и оптимизации процесса. Именно благодаря нотациям стало возможно уйти от текстового описания процесса к виду блок-схем, где наглядно и прозрачно реализован процесс. С помощью нотаций руководитель может представить блок-схему процесса его участникам и быть уверенным, что работники верно поймут схему процесса. Ниже рассмотрим три наиболее часто используемые нотации.

BPMN (англ. Business Process Model and Notation – нотация и модель бизнес-процессов) – самая часто упоминаемая нотация. Является базовой и широко используемой, используется для описания бизнес-процессов. Содержит простые и понятные элементы, а именно:

- прямоугольник (задача);
- круг (событие);
- ромб (шлюз);
- стрелки (поток).

EPC (англ. Event-Driven Process Chain – событийная цепочка процессов) – нотация, основой которой является событие. Построение схемы начинается событием и заканчивается им же, внутри схемы также присутствуют промежуточные события. Недостатком данной блок-схемы является то, что для каждого действия необходима подвязка события. Нотация содержит цветные элементы, легкие для восприятия:

- события – розовый цвет;
- действия – зеленый цвет;
- сотрудники – желтый цвет;
- ресурсы – серый цвет.

IDEF (англ. Integrated DEFINition – комплексное определение) – это семейство нотаций, первая из которых – IDEF0, была создана в 80-х гг. XX в. Представляет собой очень подробную блок-схему, состоящую из прямоугольных фигур, означающих действие, и стрелок, являющимися ресурсами. Направление этапов процесса, а также их превосходство определяется направлением разветвления схемы.

Когда мы говорим о моделировании бизнес-процессами, мы понимаем реализацию блок-схем процессов посредством нотаций. Рассмотрим инструменты, которые, по нашему мнению, наиболее релевантные и не требуют больших финансовых затрат от компании на их интеграцию и могут быть использованы с минимальными затратами.

BizAgi Suite – это программное обеспечение, которое популярно для управления бизнесом и состоящее из модулей BizAgi Modeler, который используется для моделирования и описания бизнес-про-

цессов и BizAgi Studio, использующийся для создания приложений на основе бизнес-процессов на BizAgi Engine. Пример создания приложения: процесс согласования заявки отдела обеспечения на оснащение компании серверным оборудованием оптимизируется путем создания приложения, где все лица, принимающие решения и другие участники данного процесса могут выполнять в нем все стадии процесса от создания заявки до прохождения заявки через разные стадии согласования и отправки на исполнение. Функционал BizAgi Suite:

- моделирование бизнес-процессов;
- описание бизнес-процессов;
- создание приложений на базе моделей бизнес-процессов;
- контроль процессов в режиме онлайн.

Стоит отметить, что данное ПО не требует больших затрат на интеграцию, так как BizAgi Suite имеет понятный интерфейс и таким образом не обязует к услугам отдельного программиста, но обладает высоким потенциалом к автоматизации процессов.

На рынке программ, применяемых для оптимизации бизнес-процессов, существует ELMA BPM, которая пользуется популярностью у тех, кому важна интеграция с 1С. Удобство интеграции в том, что с помощью данной программы можно отследить полный жизненный цикл документа, а с помощью дополнительных модулей, например CRM, расширить зону контроля над исполнением задач процессов.

Функционал ELMA BPM:

- моделирование бизнес-процессов;
- назначение ролей исполнителям процесса;
- контроль процессов в режиме онлайн;
- интеграция с 1С.

Другая программа, которая подходит для управления бизнес-процессами Business Studio. Для постановки целей в данной программе используется концепция сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей – это система управления, которая позволяет предприятию четко сформулировать планы и стратегию на будущее и воплотить их в реальные действия [Лукиянова 2016, с. 42].

При работе с Business Studio необходимо задать цели компании, описать процессы, которые используются для достижения целей, далее назначаются ответственные сотрудники из дерева оргструктуры. В Business Studio присутствует функция имитационного моделирования и проведения функционально стоимостного анализа,

однако выполнение и контроль процессов не включен в функционал ПО, что обязывает к использованию дополнительных систем, например, вышеупомянутую программу ELMA.

Функционал Business Studio:

- моделирование процессов в разных нотациях;
- описание стратегии компании по Системе сбалансированных показателей;
- проведение автоматической аналитики;
- интеграция со сторонними системами.

Для моделирования бизнес-процессов подходит Visual Paradigm. Данная программа является гибким инструментом для описания и представления процессов. Visual Paradigm работает с большим количеством нотаций, таких как IDEF, eEPC и BPMN. Также программа поддерживает и схемы архитектуры баз данных, диаграммы взаимодействия и др. инструменты. Как уже было упомянуто, программа специализируется на описании и визуализации процессов, в ней исключены наплывы элементов диаграммы друг на друга, некорректное ведение направляющих стрелок и иные сбои. Простой интерфейс делает ПО удобным и понятным в использовании. Visual Paradigm позволяет реализовать имитационное моделирование и проверку диаграмм.

Функционал Visual Paradigm:

- моделирование процессов в разных нотациях;
- проверка работы построенных моделей;
- выгрузка моделей в графическом виде и в кодовом содержимом;
- версия для Windows и Mac OS.

Gliffy – приложение для коллективной работы над созданием процессных моделей. Сервис специализируется над созданием моделей в нотации BPMN, так как все элементы для ее создания уже присутствуют в ПО. Также возможно изменение вида элементов диаграмм на собственные.

Функционал Gliffy:

- моделирование процессов в нотации BPMN;
- удобный интерфейс;
- возможность создания собственных элементов.

Другая программа для визуализации бизнес-моделей с помощью блок-схем – это ARIS Express. Это ПО бесплатное, но также и с небольшим функционалом. Сочетает в себе простой интерфейс и ограниченное количество функций. Однако ввиду ограниченности функционала на элементы модели невозможно добавить атрибуты и в полной мере реализовать возможности нотаций.

Функционал ARIS Express:

- моделирование процессов в нотациях EPC и BPMN;
- простой интерфейс.

Проверить работоспособность построенных моделей возможно с помощью сервиса VPsimulator. Он работает по следующей механике: создается процессная модель, далее задаются свойства и другие атрибуты модели, следом запускается программа симуляции модели, и итогом работы является предоставление показателей процесса по результатам симуляции заданной модели.

Функционал VPsimulator:

- простой интерфейс;
- симуляция процессной модели;
- стоимостная оценка процесса.

Проанализируем стоимость внедрения ПО для моделирования бизнес-процессов (табл. 1).

Таблица 1

Стоимостное сравнение ПО  
(составлено авторами)

Программное обеспечение	Стоимость	Поддерживаемые нотации
VPsimulator	Бесплатно	eEPC, BPMN, Visio
ARIS Express	Бесплатно	eEPC, BPMN
Gliffy	9,95 долларов США	BPMN
Visual Paradigm	800 долларов США	IDEF, eEPC, BPM
Business Studio	77 400 рублей	IDEF, eEPC, BPMN
ELMA BPM	77 000 рублей	BPMN
BizAgi Suite	Бесплатно	BPMN

Таким образом, мы видим, что на рынке присутствует достаточное количество различных программ, которые позволяют качественно описывать, моделировать и контролировать бизнес-процессы, что играет ключевую роль в процессном управлении производственной фирмой. Анализируя функционал ПО, можно сделать вывод, что данные системы используются руководителями в качестве вспомогательного элемента при внедрении процессного управления для удобства построения моделей и контроля за их исполнением. Наличие такого большого количества программ на рынке доказывает актуальность процессного подхода к управлению

и широте его применения. Реализация моделирования процессов не несет высокой бюджетной нагрузки, так как на рынке присутствует качественное ПО, позволяющие решать поставленные задачи без существенных затрат или бесплатно.

В целом можно сделать вывод, что процессный подход позволяет не только достичь прозрачности в описании бизнес-процессов, но и усилить контроль за ходом процесса, повысить его эффективность, а также автоматизировать процесс в дальнейшем. В условиях агрессивной внешней среды, непредсказуемых изменений и неготовности руководства производственной компании к новым условиям необходимо внедрять в управление организацией процессный подход. Рассмотренный пример по внедрению процессного подхода в отдел продаж производственной компании доказывает состоятельность данной модели.

### *Литература*

---

- Бастрыкин 2006 – *Бастрыкин Д.В.* Процессно-системные вопросы формирования системы менеджмента качества предприятий и организаций. 2006 [Электронный ресурс] // Вестник ТГТУ. 2006. Т. 12. № 2. С. 542–544. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessno-sistemnye-voprosy-formirovaniya-sistemy-menedzhmenta-kachestva-predpriyatij-i-organizatsiy> (дата обращения 15 октября 2022).
- Варзунов, Торосян, Сажнева 2016 – *Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П.* Анализ и управление бизнес-процессами: Учеб. пособие. СПб.: Университет ИТМО, 2016. 112 с. URL: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/2017.pdf> (дата обращения 28 октября 2022).
- Дубровина, Пахомова 2018 – *Дубровина О.А., Пахомова О.А.* Возможности применения процессного подхода в управлении предприятием [Электронный ресурс] // Фундаментальные исследования. 2018. № 12 (ч. 2). С. 250–254. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42385> (дата обращения 20 октября 2022).
- Каменнова 2018 – *Каменнова М.С.* Моделирование бизнес-процессов: В 2 ч. Часть 1: Учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. М.: Юрайт, 2018. 282 с.
- Кудинов 2009 – *Кудинов А.* CRM: российская практика эффективного бизнеса. М.: 1С-Пабблишинг, 2009. 251 с.
- Лукьянова 2016 – *Лукьянова Е.Ю.* Система сбалансированных показателей как инструмент оценки конкурентного потенциала предприятия [Электронный ресурс] // Вестник АГТУ. 2016. № 1. С. 40–48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-kak-instrument-otsenki-konkurentnogo-potentsiala-predpriyatiya> (дата обращения 18 октября 2022).



Панфилов 2006 – Панфилов С.А., Тайров М.Ю. Процессный подход и управление предприятием [Электронный ресурс] // Современные наукоемкие технологии. 2006. № 3. URL: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=22568> (дата обращения 15 октября 2022).

## References

---

- Bastrykin, D.V. (2006), “Process and system issues of formation of the quality management system for enterprises and organizations”, *Transactions of the TSTU*, vol. 12, no. 2, pp. 542–544, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessno-sistemnye-voprosy-formirovaniya-sistemy-managementa-kachestva-predpriyatiy-i-organizatsiy> (Accessed October 15, 2022).
- Dubrovina, O.A. and Pakhomova, O.A. (2018), “Possibilities of applying the process approach in enterprise management”, *Fundamental research*, no. 12 (part 2), pp. 250–254, available at: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42385> (Accessed 20 October 2022).
- Kamennova, M.S., Krokhin, V.V. and Mashkov, I.V. (2018), *Modelirovanie biznes-processov* [Modeling of business processes], In 2 parts. Part 1: Textbook and practice for Bachelor’s and Master’s programs, Yurait, Moscow, Russia.
- Kudinov, A. (2009), *CRM: rossiiskaya praktika effektivnogo biznesa* [CRM: Russian practice of efficient business], IC-Publishing, Moscow, Russia.
- Luk’yanova, E.Yu. (2016), “System of the balanced parameters as an instrument of assessment of competitive potential of an enterprise”, *Vestnik of AGTU*, no. 1, pp. 40–48, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-kak-instrument-otsenki-konkurentnogo-potentsiala-predpriyatiya> (Accessed October 18, 2022).
- Panfilov, S.A. and Tairov, M.Yu. (2006), “Process approach and enterprise management”, *Modern high technologies*, no. 3, available at: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=22568> (Accessed 15 October 2022).
- Varzunov, A.V., Torosyan, E.K. and Sazhneva, L.P. (2016), *Analiz i upravlenie biznes-processami* [Analysis and management of business processes], Learning manual, Universitet ИТМО, Saint Petersburg, Russia, available at: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/2017.pdf> (Accessed 28 October 2022).

## Информация об авторах

Лариса А. Корчагова, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [lakor@rggu.ru](mailto:lakor@rggu.ru)

Василиса А. Скуратова, Общество с ограниченной ответственностью «Вива», Москва, Россия; 127055, Россия, Москва, Угловой пер., д. 2; [vasilisa.skuratova@yandex.ru](mailto:vasilisa.skuratova@yandex.ru)

*Information about the authors*

*Larisa A. Korchagova*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miussskaya Square, Moscow, Russia, 125047; lakor@rggu.ru

*Vasilisa A. Skuratova*, Viva Limited Liability Company, Moscow, Russia; bld. 2, Uglovoi Lane, Moscow, Russia, 2127055; vasilisa.skuratova@yandex.ru

УДК 330.131.7

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-90-99

## Карта рисков: выявление рисков и управление ими

Александра М. Минченкова  
*Университет Бернарда О'Хиггинса, Сантьяго, Чили,*  
*kafedra612@mail.ru*

Александр С. Федоров  
*ООО «Маилстоун Эстейт», Москва, Россия,*  
*kafedra612@mail.ru*

*Аннотация.* Карта рисков – это инструмент, основанный на различных информационных системах, который предназначен для идентификации действий или процессов, подверженных риску, количественной оценке вероятности этих событий и измерении потенциального ущерба, связанного с их возникновением. Такая карта вносит три ценных вклада в работу менеджера: она предоставляет интегрированную информацию об общей подверженности компании риску, обобщает экономическую ценность рисков, принимаемых на себя в любой момент, и облегчает исследование этих источников риска. Карта используется в качестве интерактивной графической панели в виде информационной панели, которая подчеркивает аномалии или отклонения и позволяет пользователю перемещаться по индикаторам на разных уровнях дезагрегации (детализации). Когда дело доходит до финансовых проблем компании, карта помогает отслеживать ключевые уязвимости – такие как рост уровня просроченной задолженности или подверженность определенной категории клиентов – и в этом смысле это может способствовать разработке конкретных стратегий предотвращения финансовых неудач. Основываясь на опыте, накопленном в финансовом секторе, в этой работе предлагается метамодель источников риска в нефинансовых компаниях и карта, специально разработанная для мониторинга ключевых процессов, ведущих к событиям несостоятельности и финансового краха.

*Ключевые слова:* карта рисков, риск, информационные системы, управление рисками, ущерб от риска

*Для цитирования:* Минченкова А.М., Федоров А.С. Карта рисков: выявление рисков и управление ими // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 90–99. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-90-99

---

© Минченкова А.М., Федоров А.С., 2022

## Risk map: risk identification and management

Aleksandra M. Minchenkova  
*Bernard O`Higgins University, Santiago, Chile,*  
*kafedra612@mail.ru*

Aleksandr S. Fedorov  
*MAILSTONE ESTATE LLC, Moscow, Russia,*  
*kafedra612@mail.ru*

*Abstract.* A risk map is a tool, based on various information systems, that aims to identify the activities or processes at risk, quantify the probability of those events and measure the potential damage associated with their occurrence. That kind of map provides three valuable contributions to a Manager: integrated information about company overall risk exposure, summaries of the total economic value of the risks assumed at any given time, and tools to study those sources of risk. The risk map is implemented in a graphic interactive dashboard, similar to an information panel, able to emphasize abnormalities or deviations; it also allows the user to navigate through all available data at different levels of disaggregation (drill-down). Concerning the company's financial worries, the map helps to track of the key vulnerabilities – such as increases in the levels of overdue debts or exposure to a particular category of customers – and, in that sense, it can support the development of concrete strategies aimed to prevent financial failure. The paper extends previous evidences from banking and offers a meta-model of risk in non-financial firms, and a map specifically designed to monitor the key processes that lead to the events of insolvency and financial failure.

*Keywords:* risk map, risk, information systems, risk management, loss from risk

*For citation:* Fedorov, A.S. and Minchenkova, A.M. (2022), “Risk map: risk identification and management”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 90–99, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-90-99

### *Введение*

Выявление и оценка рисков [Alexander 2003; Alexander 2005] становится важнейшим элементом управления предприятиями. Во все более глобализованной и сложной среде предвидение потенциально неблагоприятных ситуаций является конкурентным преимуществом, которое вносит существенный вклад в достижение стратегических целей, поставленных перед компанией.

Риск является неотъемлемым элементом самой деятельности компании и, более того, в своих различных проявлениях присутствует в любом виде деятельности; в большинстве случаев невозможно создать механизмы для его полного устранения, поэтому становится абсолютно необходимым управлять им надлежащим образом. Однако природа этих неопределенностей существенно изменилась за последние два десятилетия [Beck, Börschen et al. 2008], и в настоящее время предприятия сталкиваются с различными и отдаленными элементами неопределенности, способными нанести необратимый ущерб после относительно длительных периодов бездействия [Beck, Kropp 2007]. Провал бизнеса является ярким примером этого: события банкротства и само исчезновение – это не внезапные и непредвиденные явления, а процессы, вызванные дисбалансами и скрытыми финансовыми аномалиями, которые будут облагаться налогом и усиливаться, пока не приведут компанию к состоянию ухудшения без возврата.

В этом контексте компании должны разработать механизмы, позволяющие им выявлять неопределенности, влияющие на их различные виды деятельности и процессы, анализировать существующие средства контроля, чтобы свести к минимуму вероятность того, что потенциальный риск материализуется в виде определенных убытков, и принять меры по снижению или контролю риска в тех областях, в которых наблюдается, что потенциальный риск может привести к определенным убыткам. Это выше допустимых пределов для компании.

Растущее значение и внимание, которое уделяется управлению рисками, обусловлено двумя процессами, в значительной степени связанными между собой: с одной стороны, эволюция социально-экономического контекста заставляет компанию подвергаться воздействию факторов риска, которые становятся все более и более отдаленными от ее собственного близкого окружения, становятся нетипичными и решение которых требует уже не быстрых, а специальных профилактических стратегий; с другой стороны, возможность вывести каталоги передовых практик на основе опыта и нормативно-правовой базы, характерных для управления рисками в финансовых организациях<sup>1</sup>. Базельские соглашения о капитале в их версиях I, II и III основаны на убеждении в том, что значительные выгоды, представляющие общественный интерес, могут быть получены за счет совершенствова-

---

<sup>1</sup> *Chapelle A., Crama Y., Hubner G., Peters J.P.* Basel II and Operational Risk: Implications for Risk Measurement and Management in the Financial Sector. National Bank of Belgium: Working Paper. No. 51.

ния системы достаточности капитала по двум важным аспектам<sup>2</sup>. Конечно, Базельская схема регулирования неприменима напрямую к компании, не являющейся финансовой, однако такова его общая философия: разработка механизмов внутреннего контроля, основанных в основном на информационных системах, реализация стратегий, направленных на выявление факторов риска и экономической ценности воздействия, а также разработка политики, направленной на снижение этих рисков, могут способствовать социально-экономическому прогрессу за счет улучшения качества и надежности внутренних процессов, а также повышения шансов компаний на выживание. Этот подход дает очень конкретную схему факторов риска, влияющих на любую организацию – риски ликвидности, валютные риски, рыночные цены и т. д. Он подчеркивает необходимость интеграции управления стоимостью и рисками, разработки сложных информационных систем, ориентированных на контроль и принятие решений и стремление к постоянному совершенствованию внутренних процедур; наконец, что не менее важно, он обеспечивает концептуальную связь между подверженностью риску и понятием достаточности капитала, которое в контексте нефинансового предприятия явно связано с финансовым крахом.

В статье финансовая неудача рассматривается с внутренней точки зрения ее руководителей, обсуждаются возможности, вытекающие из упреждающего управления финансовыми рисками в целом, а также из карт как инструмента диагностики и внутреннего контроля. Работа организована следующим образом. Он углубляется в изучение моделей управления рисками в нефинансовых компаниях с особым упором на факторы операционного риска. Он включает модели управления рисками в общий подход к системе показателей. Он предлагает конкретный каталог применимых факторов риска. В нем изложена систематическая методология комплексного измерения воздействия этих факторов риска. Анализ рисков в целом и карту рисков в частности можно рассматривать с точки зрения стратегии управления, направленной на минимизацию вероятности возникновения у компании события сбоя.

---

<sup>2</sup> Basel Committee on Banking Supervision: “Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk”. 2001. December; “Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk”; “International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework”. 2004. June; “Consultative Document: Strengthening the resilience of the banking sector”. 2009. December; “Report to the G 20 on response to the financial crisis released by the Basel Committee”. 2010. October.

### *Риск и его выражение в виде карты*

Целью карты рисков является обобщение информации, касающейся неопределенностей, с которыми сталкивается компания, и сотрудничество в разработке стратегий, направленных на смягчение воздействия и потенциального ущерба [García Gómez 1994]. Мы используем понятие неопределенности для обозначения обстоятельств, которые определяют стоимость или результат транзакции или операции и которые не полностью находятся под контролем организации. Этот подход соответствует классическому понятию риска: неопределенности, которая может быть измерена с точки зрения вероятности и которая подразумевает потенциальные убытки с соответствующими финансовыми последствиями.

Характеристики риска как элемента управления бизнесом существенно изменились за последние два десятилетия.

В этой новой среде компании сталкиваются со сценарием, в котором риски носят гетерогенный и многомерный характер, присутствуют в нескольких взаимосвязанных процессах и обладают потенциально неограниченным охватом [Beck, Kropp 2011]:

- организационные границы больше не действуют как брандмауэры для передачи рисков; растущая взаимозависимость организационных процессов и внедрение альтернативных механизмов внутреннего обеспечения – в частности, аутсорсинга, – создали не только новые источники воздействия, но и клубок каналов заражения, которые приводят к тому, что риски передаются другим организациям, риски могут быстро распространяться по всем техническим и финансовым связям;
- несмотря на использование сложных информационных систем, уровень неопределенности возрос из-за удаленного и неструктурированного характера источников риска;
- воздействие часто не приводит к каким-либо последствиям, кроме как после относительно длительных периодов бездействия, в течение которых финансовые диспропорции усиливаются и затрагивают все больше элементов бизнес-структуры. Использование методов, способных подавать ранние предупреждающие сигналы, является неизбежной необходимостью.

Как следствие вышесказанного, превентивные меры в отношении рисков гораздо более эффективны и экономичны, чем меры по исправлению положения, принятые задним числом, когда ущерб начал проявляться. Информационное несовершенство делает невоз-

возможным идентификацию и измерение рисков чисто количественным способом: требуется сочетание качественных и субъективных элементов для уточнения и интерпретации признаков, полученных из численных моделей.

Обычная стратегия анализа рисков состоит в том, чтобы отдельно анализировать и моделировать различные формы воздействия: платежеспособность, цены, функционирование информационных систем и т. д. Однако факторы неопределенности не являются независимыми; это создает надлежащий контекст для возникновения непредвиденных побочных эффектов, в том числе для взрывной агрегации рисков, которые могут иметь последствия для выживания компании. Необходим комплексный и всеобъемлющий взгляд на различные формы риска, которым подвергается компания.

Связь с потенциальными потерями придала понятию риска очевидные негативные коннотации; однако именно существование неопределенностей создает возможности для инноваций и роста, для обучения и для спекуляций вокруг будущих ценностей, которые лежат в основе предпринимательской деятельности и которые определяют поколение доходности для инвесторов; следовательно, можно сделать вывод, что целью управления бизнесом должно быть не столько устранение риска, сколько управление им и поддержание удовлетворительного баланса между подверженностью риску и ожиданиями получения дохода.

Карта способствует достижению общей цели выживания компании, предоставляя точную информацию для измерения и контроля этой подверженности и внедрения модели упреждающего управления рисками. Цель карты – выявить и измерить риски, которым подвержена организация, дать аналитический анализ основных причинно-следственных связей (какие процессы или виды деятельности вызывают это воздействие?), а также общее представление о глобальном воздействии на организацию. Карта отображает места, в которых кроется риск, и пути, по которым этот риск может проявиться или распространиться: она связывает бизнес-процессы с соответствующими рисками, позволяет наметить причины конкретного события, например, неуплата клиентом, и помогает оценить их влияние на всю организацию.

Карта сама по себе является настоящей информационной системой, специализирующейся на доказательствах, которые имеют значение с точки зрения неопределенностей, влияющих на бизнес. В частности, его можно интерпретировать как систему показателей, которая может быть интегрирована в исполнительную информационную систему, используемую руководством компании. Это придает ему некоторые характерные свойства информационных



панелей, в том числе возможность выражать риски с различными уровнями агрегирования в зависимости от их типологии или задействованных областей управления.

Помимо этого, разработка и обслуживание карт могут служить другим инструментальным целям, таким как:

1) систематическое осмысление рисков, которые принимает на себя компания, их обоснование с точки зрения создания стоимости и политику, применяемую для смягчения их последствий. Важно понимать – управление рисками в целом и разработка карт в частности, как процесс постоянного совершенствования с обратной связью, включает динамическое перераспределение ресурсов управления по всей организации: речь идет о накоплении количественных (или поддающихся количественной оценке) данных о рисках для оценки их дальнейшего наступления. Эти показатели рисков будут позволять оценивать эффективность процедур контроля и смягчения последствий от них [Scandizzo 2005]. Предоставление аналитического анализа о взаимосвязях, существующих между различными процессами и видами деятельности компании, построенное с точки зрения связанных с ними рисков: решений, касающихся этих рисков, вовлеченных в них субъектов, исторических данных и т. д. Ключевым вкладом карты в этом отношении является тот факт, что она не накладывает никаких ограничений на аналитическую и информационную структуру: пользователь может решать проблему в соответствии со своей собственной стратегией рассуждений и исследовать свои отношения с остальной частью организации;

2) обеспечение понимания бизнес-рисков всеми членами организации, принятия осмотрительности в качестве основного критерия в повседневной деятельности и принятия ответственности за планы по уменьшению ущерба;

3) вовлечение организации в стратегию управления рисками. Разработка карты требует, чтобы все уровни управления в компании были вовлечены в управление рисками и чтобы члены организации несли ответственность за эту проблему. В этом смысле карта настроена как ключевой инструмент стратегии управления рисками организации;

4) увеличение количества и качества доступной информации о том, как выполняются бизнес-процессы, и текущей ситуации с соответствующими рисками;

5) предоставление доказательств, относящихся к диагностике и, при необходимости, совершенствованию системы внутреннего контроля, и повышение ее надежности перед лицом процессов постфактум, таких как внешний аудит; раскрытие соответую-

щих знаний, чтобы извлечь уроки из ошибок, допущенных в прошлом в отношении обнаружения источников неопределенности, и разработка политики профилактики;

6) обеспечение достижения компанией поставленных целей по прибыльности и производительности и предотвращение потерь ресурсов;

7) сокращение информационного разрыва – разницы между имеющейся информацией и той, которая необходима для правильной оценки проблемы, – и устранение ошибочных предубеждений в отношении соответствующих факторов риска в каждом конкретном случае [Morgan, Henrion 1990];

8) снижение затрат, связанных с надзором за рисками, наиболее актуальными для предприятия, путем внедрения протоколов, позволяющих избежать повторяющихся процессов специальной проверки, и сведение к минимуму необходимости прибегать к страхованию или страхованию для покрытия определенных событий.

## *Выводы*

В широком смысле общепринятое понятие устойчивости является лишь одним из нескольких условий, которые необходимо соблюдать для обеспечения выживания компании при возникновении событий, связанных с подверженностью рискам. В этом смысле разработка инструментов, позволяющих измерять и оценивать подверженность риску, а также предусматривать действия по смягчению последствий, являются важными компонентами любой стратегии предотвращения неудач.

Карта рисков отвечает этой цели, предоставляя комплексную систему показателей, которая обобщает информацию, касающуюся подверженности компании риску в любой момент времени, ее распределения по типологиям или организационным подразделениям, существующих механизмов контроля и ответственных лиц или подразделений, принимающих решения. Составление карты может иметь решающее значение в таких аспектах, как выявление факторов неопределенности, имеющих решающее значение для бизнеса, их оценка с точки зрения частоты и актуальности, проверка и постоянное совершенствование механизмов внутреннего контроля, а также внедрение организационной культуры ответственности за риски, влияющие на бизнес.

Поскольку устранение большинства рисков оказывается не только нецелесообразным, но и нежелательным – риск является неотъемлемой частью предпринимательской деятельности и необ-

ходимым эквивалентом ожидаемой прибыли – политика управления рисками должна учитывать относительные преимущества снижения подверженности при сохранении возможностей снижения риска. Рост, инновации и т. д., которые определяют ожидания по созданию богатства и стоимость компании. Процесс создания стоимости происходит в основном за счет снижения убытков и оптимизации капитальных ресурсов, аспектов, на которые карта рисков оказывает непосредственное влияние.

### *Литература*

---

- Alexander 2003 – *Alexander C.* Operational Risk: Regulation, Analysis and Management. Prentice Hall. 2003.
- Alexander 2005 – *Alexander C.* The Present and Future of Financial Risk Management // Journal of Financial Econometrics. 2005. Vol. 3. № 1. P. 3–25.
- Beck, Bösch et al. 2008 – *Beck G., Bösch St., Engel A., Erlemann M., Kropp C., Meissner S., Soentgen J.* Risk Mapping for Better Equipping Reflexive Risk Governance in the face of Systemic Risks. 2008.
- Beck, Kropp 2007 – *Beck G., Kropp C.* Environmental Risks and Public Perceptions // Sage Handbook on Environment and Society / Ed. by J. Pretty, A.S. Ball, T. Benton et al. Los Angeles; London: Sage, 2007. P. 601–612.
- Beck, Kropp 2011 – *Beck G., Kropp C.* Infrastructures of risk: a mapping approach towards controversies on risks // Journal of Risk Research. Vol. 14. № 1. P. 1–16.
- García Gómez 1994 – *García Gómez, M.M.* Los mapas de riesgos. Concepto y metodología para su elaboración. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), Madrid.
- Morgan, Henrion 1990 – *Morgan M.G., Henrion M.* Uncertainty: A Guide to Dealing with Uncertainty in Quantitative Risk and Policy Analysis. New York: Cambridge University Press, 1990.
- Scandizzo 2005 – *Scandizzo, S.* Risk mapping and key risk indicators in operational risk management // Review of Banking, finance and Monetary Economics. Vol. 34, no. 2. P. 231–256.

### *References*

---

- Alexander, C. (2003), *Operational Risk: Regulation Analysis and Management*, Prentice Hall.
- Alexander, C. (2005), “The Present and Future of Financial Risk Management”, *Journal of Financial Econometrics*, vol. 3, no. 1, pp. 3–25.
- Beck, G. and Kropp, C. (2007), Environmental Risks and Public Perceptions, Pretty, J., Ball, A.S., Benton, T. et al. (eds.) *Sage Handbook on Environment and Society*, Sage, Los Angeles, London, pp. 601–612.

- Beck, G. and Kropp, C. (2011), "Infrastructures of risk: a mapping approach towards controversies on risks", *Journal of Risk Research*, vol. 14, no. 1, pp. 1–16.
- Beck, G., Bösch, St., Engel, A., Erlemann, M., Kropp, C., Meissner, S. and Soentgen, J. (2008), *Risk Mapping for Better Equipping Reflexive Risk Governance in the face of Systemic Risks*.
- García Gómez, M.M. (1994), *Los mapas de riesgos. Concepto y metodología para su elaboración*, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), Madrid, Spain.
- Morgan, M.G. and Henrion, M. (1990), *Uncertainty: A Guide to Dealing with Uncertainty in Quantitative Risk and Policy Analysis*, Cambridge University Press New York, USA.
- Scandizzo, S. (2005), "Risk mapping and key risk indicators in operational risk management", *Review of Banking, finance and Monetary Economics*, vol. 34, no. 2, pp. 231–256.

### *Информация об авторах*

*Александра М. Минченкова*, кандидат экономических наук, Университет Бернарда О'Хиггинса, Сантьяго, Чили; Avenida Manuel Rodriguez Sur, 1497, Santiago; kafedra612@mail.ru

*Александр С. Федоров*, кандидат экономических наук, ООО «Майлстоун Эстейт», Москва, Россия; 125475, Москва, ул. Дыбенко, д. 12; kafedra612@mail.ru

### *Information about the authors*

*Aleksandra M. Minchenkova*, Cand. of Sci. (Economics), Bernard O'Higgins University, Santiago, Chile; Avenida Manuel Rodriguez Sur, 1497, Santiago; kafedra612@mail.ru

*Aleksandr S. Fedorov*, Cand. of Sci. (Economics), Mailstone Estate LLC, Moscow, Russia; bld. 12, Dybenko Street, Moscow, Russia, 125475; kafedra612@mail.ru

# Международный опыт

УДК 339.9

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-100-115

## Оценка инструментов публичной дипломатии: история, значение и особенности

Владимир М. Кутовой

*Дипломатическая академия МИД РФ, Москва, Россия,  
kutovoy46@mail.ru*

*Аннотация.* Современные международные отношения требуют дополнительных источников влияния, а также различных способов их развития и применения. Одним из этих источников является публичная дипломатия, которая имеет множество форматов и используется различными акторами мировой политики. Оценка и управление ее инструментами направлено на реализацию комплексной дипломатической стратегии государства с целью оказания влияния на население зарубежного государства, его политическое мнение и решения. Вопросам публичной дипломатии уделяется все большее внимание и в экспертном дискурсе. Анализ и выявление наиболее эффективных методов и технологий публичной дипломатии с точки зрения достижения поставленных целей также должен служить прояснению особенностей ее влияния на политические процессы. *Целью исследования* в данной статье является обоснование того, что публичная дипломатия является государственным внешнеполитическим инструментом в формате коммуникационных каналов взаимодействия государства с зарубежными обществами в политических целях. *Методология исследования* заключается в том, что для достижения поставленной цели и решения задач использовались диалектический и системный подходы, общенаучные методы ретроспективного, ситуационного, компаративного, факторного анализа, контент-анализ научной литературы, экономико-статистический, сравнительный, аналитический методы исследования. Исследовательский подход основан на сравнении этапа появления публичной дипломатии и механизмов нового этапа публичной дипломатии: анализу влияния общественного мнения на формирование и проведение внешней политики. Кроме того, дана оценка эффективности инструментов публичной дипломатии, что, таким образом, способствует пониманию того, что в настоящее время публичная дипломатия служит средством не только для налаживания связи между зарубежными обществами, но и для продвижения внешнеполитических интересов государства. В результате

---

© Кутовой В.М., 2022

исследования показано, что высшее образование – это один из наиболее успешных инструментов в практике публичной дипломатии.

*Ключевые слова:* публичная дипломатия, мировая экономика, дипломатическая стратегия государства, современные международные экономические отношения, имидж государства, коммуникационные каналы взаимодействия государств, общественное мнение

*Для цитирования:* Кутовой В.М. Оценка инструментов публичной дипломатии: история, значение и особенности // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 100–115. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-100-115

## Evaluation of the public diplomacy tools: history, significance and specifics

Vladimir M. Kutovoi

*Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia,  
Moscow, Russia, kutovoy46@mail.ru*

*Abstract.* Modern international relations require additional sources of influence, as well as different ways of their development and application. One of the sources is public diplomacy, which has many formats and is used by various actors in world politics. The evaluation and management of its tools is aimed at implementing a comprehensive diplomatic strategy of the state in order to influence the population of a foreign state, its political opinions and decisions. The issues of public diplomacy are receiving more and more attention in the expert discourse. Analysis and identification of the most effective methods and technologies of public diplomacy in terms of achieving the set goals should also serve to clarify the features of its influence on political processes. The purpose of the study in the article is to substantiate the fact that public diplomacy is a state foreign policy tool in the format of communication channels for the interaction of the state with foreign societies for political purposes. The research methodology lies in the fact that in order to achieve the set goal and solve problems, dialectical and systemic approaches, general scientific methods of retrospective, situational, comparative, factor analysis, content analysis of scientific literature, economic-statistical, comparative, analytical research methods were used. The research approach is based on a comparison of the emergence stage of public diplomacy and the mechanisms of a new stage in public diplomacy – analyzing the influence of public opinion on the formation and implementation of foreign policy. In addition, an assessment is made of the effectiveness of public diplomacy tools, what, thus, contributes to the understanding that

at present public diplomacy serves as a means not only to establish relations between foreign societies, but also to promote the foreign policy interests of the state. As a result of the study, it is shown that higher education is one of the most successful tools in the practice of public diplomacy.

*Keywords:* public diplomacy, world economy, diplomatic strategy of the state, modern international economic relations, image of the state, communication channels of interaction between states, public opinion

*For citation:* Kutovoi, V.M. (2022), “Evaluation of the public diplomacy tools: history, significance and specifics”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 100–115, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-100-115

## *Введение*

За последние десятилетия технологические изменения и глобализация поменяли международные отношения. Традиционная дипломатия перестала быть главным каналом, по которому государства проецируют свой имидж за рубежом. Так же, как коммуникационные и транспортные технологии способствовали быстрому распространению информации и глобальному перемещению людей, традиционная дипломатия постепенно дополнялась и расширялась в других измерениях, где контакты между людьми, социальные сети и негосударственные субъекты играют влиятельную роль. Тем более что в отличие от традиционной дипломатии, публичная дипломатия не регламентируется универсальными правовыми документами.

Публичная дипломатия стала в первую очередь предпочтительным стратегическим фактором в новой международной системе, в которой ценность коммуникации возросла [Грибанич 2022].

В отличие от традиционной дипломатии, публичная уделяет приоритетное внимание влиянию государства на общественное мнение других стран. Кроме этого, она стремится использовать негосударственные субъекты и общественное мнение.

## *Теоретическая основа исследования*

Стоит начать с того, что появление теории публичной дипломатии приходится на конец XIX – начало XX в. В ранние годы

публичная дипломатия уделяла больше внимания международному вещанию и информационным функциям. Яркий пример этому создание государственного Информационного агентства США (USIA) в 1953 г. [Schneider 2004]. Данное агентство было создано в качестве официальной организации, которой приходилось иметь дело с вопросами публичной дипломатии во время холодной войны с помощью информационных программ [Stone 2004].

Новый этап изучения начинается с 1965 г., когда термин «публичная дипломатия» был впервые использован деканом Школы права и дипломатии им. Флетчера при Университете Тафтса Эдмундом Гуллионом при создании Центра публичной дипломатии имени Эдварда Р. Мерроу [Yuami 2004].

По словам Гуллиона: «Публичная дипломатия имеет дело с влиянием общественного мнения на формирование и проведение внешней политики. Она охватывает аспекты международных отношений за рамками традиционной дипломатии; “выращивание” правительствами общественного мнения в других странах; взаимодействие частных групп и интересов в одной стране с другими; отчетность по иностранным делам и их влияние на политику; общение между дипломатами и иностранными корреспондентами; процессы межкультурных коммуникаций».

Концепция Гуллиона подразумевает, что публичная дипломатия государства взаимодействует с возрастающей ролью эмоциональных и установочных факторов со стороны иностранной общественности, то есть с психологическим или человеческим измерением международных отношений [Fisher 1972].

В таком контексте одна только традиционная дипломатия сама по себе уже не является адекватной. А дипломатические отношения должны выходить за рамки межправительственных отношений, ведь дипломаты теперь конкурируют с огромным количеством «неофициальных репортеров», действующих лиц и каналов международного общения, которые существенно влияют на правительственные решения, принимаемые на международной арене [Melissen 2005].

Публичная дипломатия, таким образом, возникла как ответ на устойчивую трансформацию мира, в котором, например, большая мобильность людей вызвана развитием транспорта и коммуникационных технологий [Gilboa 2001].

На следующем этапе в 70-е и 80-е гг. XX в. появился «культурный империализм», посвященный изучению применению массмедиа и кино в целях влияния правительств на жителей зарубежных стран [Смирнов 2015]. Таким образом, этот этап можно назвать становлением публичной дипломатии.



На последующие концепции повлияло измененное геополитическое положение в связи с распадом СССР.

В 1990 г. Дж. Най предложил новую трактовку, ввел термин «мягкая сила» (soft power) [Nye 2007].

Трагические события в США 11 сентября 2001 г. дали новый толчок развитию публичной дипломатии как средству коммуникации между правительствами, реально обеспечивающей обратную связь.

В 2006 г. английский ученый С. Анхольт разработал концепцию «брендинга государств», построенную на том, что оценка действий государства населением зарубежных стран напрямую зависит от имиджа данной страны. Сильная репутация позволяет государствам в непростых ситуациях выглядеть достойно в то время, как неидеальная репутация заставляет даже самые правильные действия воспринимать как сомнительные [Анхольт 2007].

В начале XXI в. исследования английского ученого М. Леонарда, основателя европейского совета по международным делам, стали базисом для дальнейшего изучения данной темы [Leonard, Smewing, Stead 2002].

Американский исследователь Дж. Фишер описывает публичную дипломатию как попытку завоевать сердца и умы людей<sup>1</sup>. Публичная дипломатия построена на «интенсивном обмене информацией, нейтрализации стереотипов и клише о своей нации». Только поддерживая мосты двусторонней связи, создавая диалог между народами, будет возможно изменить восприятие иностранной публики. На практике публичная дипломатия включает в себя программы, которые достигают международной аудитории, такие как информационная деятельность, вопросы культуры и международные обмены.

### *Значение публичной дипломатии*

Одна из целей публичной дипломатии – культивация определенного общественного мнения за рубежом, а также повышение имиджа и престижа страны путем взаимного понимания [Simonin 2008].

---

<sup>1</sup> Fisher. Mapping the Great Beyond: Identifying Meaningful Networks in Public Diplomacy. URL: <http://uscpublicdiplomacy.org/publications/perspectives/CPDPerspectivesMappingNetworks.pdf> (дата обращения 11 октября 2020).

В последнее время наиболее важными элементами для государств являются авторитет и престиж. Пока страна имеет эти ценности, она может выражать свою собственную политику по отношению к другим странам и обществам и являться центром притяжения. В общении источник сообщения так же важен, как и сообщение. В публичной дипломатии страны являются источниками. Послания в рамках публичной дипломатии настолько же надежные и заслуживающие доверия, как страны надежны и престижны. Недостаточно сосредоточиться только на послании при создании публичной дипломатии.

Таким образом, цели публичной дипломатии: информирование и, таким образом, оказание влияния на иностранное общественное мнение; исправление недопонимания и создание почвы для глубокого межобщественного диалога. Управление дипломатией, основанное на взаимном общении и взаимодействии, в значительной степени выигрывает от элементов мягкой силы, таких как культура, образование, спорт и т. д. для создания взаимной симпатии.

Центральное место в концепции публичной дипломатии занимает идея, что способность государства контролировать поведение других государств для получения желаемого результата строится теперь при эффективном применении инструментов и методов публичной дипломатии.

Результатами публичной дипломатии являются: укрепление положения государства на международной арене; влияние на правительства для осуществления нужных внешнеполитических решений; расширение диалога между гражданами государства и зарубежными партнерами; создание позитивного образа государства, представляя за рубежом ценности и институты страны.

Новая публичная дипломатия – это не просто односторонний процесс коммуникации. В XXI в. идея аутентичного диалога, построения отношений и обмена приобретает большую актуальность в теории и практике публичной дипломатии [Melissen 2005].

Возможно, концепция публичной дипломатии Марка Леонарда, как было отмечено, является наиболее всеобъемлющей в литературе по этой теме, учитывая, что она способна объединить все вышеперечисленные идеи. Он считает, что цель публичной дипломатии состоит из трех аспектов: передать информацию, «продать» положительный образ страны, построить долгосрочные отношения, которые создадут благоприятную среду для государственной политики. Таким образом, публичная дипломатия рассматривается Леонардом как имеющая три измерения: (i) ежедневные коммуникации; (ii) стратегические коммуникации; и (iii) построение отношений [Leonard, Smewing, Stead 2002].

## *Инструменты публичной дипломатии*

Иными словами, первое измерение публичной дипломатии – это управление новостями, которое должно оказывать поддержку традиционной дипломатии и национальным интересам правительства. Это измерение работает в краткосрочном масштабе времени с превентивной целью, которая направлена на объяснение контекста внутривластных и внешнеполитических решений.

С этой точки зрения телевидение, радио, СМИ, Интернет и социальные сети – самые полезные инструменты публичной дипломатии. Формирование имиджа или брендинг государства – второе измерение публичной дипломатии. Его основная цель – донести стратегические послания, подкрепленные культурными мероприятиями, если это необходимо, с целью продвижения страны на международной арене. Эта объясняет маркетинговый аспект публичной дипломатии, особенно как попытку повлиять на зарубежную аудиторию, что очень похоже на рекламную кампанию.

Наконец, третье измерение касается развития прочных отношений с ключевыми лицами в течение длительного периода времени через обучение, семинары, конференции, языковое обучение, стипендии, а также международные научные, образовательные и культурные обмены.

Не только Марк Леонард рассматривал публичную дипломатию в трех измерениях, но и Джозеф Най: «ежедневное общение и информация», «стратегическое планирование и национальный брендинг» и «построение и развитие долгосрочных отношений» [Nye 2005]. Третье измерение публичной дипломатии – «построение и развитие долгосрочных отношений» – делает упор на непрерывном взаимодействии. Чтобы сообщения были постоянными, отношения с целевой страной и обществом в различных областях должны устанавливаться с помощью инструментов и методов публичной дипломатии.

В частности, таких инструментов, как образовательная деятельность, программы обмена и интернационализованные учебные планы. Эти инструменты позволяют странам сблизиться, чтобы они могли лучше понимать друг друга [Ozcan 2015].

Практика публичной дипломатии в образовательной среде создает стратегические возможности для самовыражения стран и их попыток убеждения зарубежных обществ. Если страна знает об этой возможности, извлекает из нее выгоду и создает надлежащую почву, это может стать «центром притяжения», что имеет решающее значение для публичной дипломатии.

Таким образом, из множества институтов, через которые может осуществляться публичная дипломатия, образование играет ключевую роль. Оно может способствовать межкультурному диалогу о спорных идеях и противоположных интересах, а также выстраивать эффективные международные отношения с помощью так называемой «мягкой силы».

Страны могут обращаться к зарубежным обществам через свои языковые, культурные и образовательные возможности. В результате этих отношений, основанных на взаимном доверии, страны могли получить поддержку своей политики и завоевать симпатии зарубежного общественного мнения. Многие страны с богатым опытом в области международного образования, такие как США, Великобритания, Канада, а в последнее время и Китай, признали эту роль и улучшили соответствие образования их национальным интересам и общим целям мягкой силы [Burne 2013].

Высшее образование – идеальный инструмент публичной дипломатии, позволяющий достичь намного большего, чем подходы традиционной дипломатии [Peterson 2014]. Не только большие державы, но и маленькие страны верят в использование образования в качестве дипломатического инструмента для помощи правительствам достичь национальных интересов и укрепить свою идентичность и доверие в других странах [Vaxevanidou 2018]. Страны используют образовательную дипломатию, чтобы обеспечить влияние в областях социально-экономического развития [Waithaka, Maluki 2016]. Например, именно образование сыграло важную роль в продвижении национальной мощи в постколониальный период [Peterson 2014].

Идея о том, что высшее образование может быть средством публичной дипломатии, не нова. Университеты и учебные центры всегда привлекали ученых и студентов в поисках новых знаний. Например, на протяжении столетий европейские ученые путешествовали по всему миру, принося с собой понимание других культур и способов, которыми мир работал. Ученые-буддисты и исламские ученые распространили свои знания в различных частях мира, изменив свои религиозные верования в соответствии с местными условиями и традициями. Таким образом, идея межкультурного общения и понимания всегда была целью академически продвинутого обучения.

В публичной дипломатии школы и университеты являются важными инструментами поддержки исследовательского процесса и культурным проводником публичной дипломатии. Исследовательские центры университетов внесли свой вклад в развитие стратегии публичной дипломатии своими научными отчетами,

анализами и публикациями. Кроме этого, университеты проводят международные конференции, семинары, практикумы и конгрессы для поддержки процесса передачи сообщения.

Влияние этого ощущается во многих областях, особенно в сфере культурного обмена. Это может быть как преподавание национального языка за границей, так и программы международного обмена и множество других типов пост-обязательного преподавания и обучения. Международное образование и обучение нацелены на формирование толерантности, понимание и общение, а также развитие отношений между странами посредством межкультурного обучения своих граждан, особенно в высшем образовании. Это вклад образования в дипломатию. Важность признания и оценки разнообразия становится основополагающей в мультикультурных обществах, в которых многие из нас сейчас живут, и децентрализация высшего образования с кампусами, полными иностранных студентов, жизненно важна для подготовки сегодняшней молодежи к жизни в глобальном сообществе и экономике.

Среди основных инструментов, которые предоставляет система образования и которые могут быть использованы в интересах публичной дипломатии, можно выделить индивидуальную мобильность (мобильность студентов или преподавательского состава); мобильность образовательных программ (курсы дистанционного и очного образования, совместные образовательные программы, сетевое и франчайзинговое образование); институциональную мобильность (совместные кампусы и образовательные учреждения); формирование новых международных стандартов образовательных программ (например, европейского стандарта высшего образования); создание систем сертификации признания и оценки (система зачетных единиц, выдача «двойных» дипломов, международное признание документов об образовании); институциональное партнерство (объединение вузов для проведения конкретных образовательных проектов и создание партнерских сетей вузов); создание стратегических образовательных альянсов и т. д.

Самая известная форма – это мобильность студентов – выезд какого-то числа молодых людей для обучения за границу. Хотя мобильность преподавательского состава не так хорошо исследована, ее можно считать второй по важности формой публичной дипломатии. Кроме этого, стоит упомянуть зарубежные отделения и филиалы различных университетов, которые таким образом пытаются совместить набор иностранных студентов. Они полностью подчиняются основному учебному заведению и, соответственно, могут сильно влиять на образовательную и культурную среду.

Возможно, программы академического обмена являются эффективным методом достижения влияния на мнение общественности из-за трех основных причин: убеждение, профиль участников и культурный аспект. В этом контексте обмен студентами важен, потому что эти программы, помимо создания международных академических сетей, помогают создавать точные изображения принимающих стран. Более того, обмены улучшают понимание культурной осведомленности как в принимающих странах, так и в странах происхождения, поскольку ожидается, что они поделятся своим опытом по возвращении. По мнению Карен Хьюз, международные программы обмена – это «сердце публичной дипломатии» [Potter 2002].

Есть три ключевые роли, которые обычно связаны с образовательными обходами [Li 2018]: (1) развитие взаимопонимания; (2) создание благоприятного имиджа принимающей страны; и (3) продвижение внешней политики страны пребывания. В наши дни страны практикуют дипломатию в различных формах вне зависимости от возможностей, наличия ресурсов и силы страны. В современном глобальном обществе высшее образование создает критическую мягкую силу, способную маневрировать в современном мире.

В то время как большинство форм публичной дипломатии включают представление имиджа и информации, обмены напрямую связаны с «человеческим фактором», когда взаимодействие с личностью и психология участников занимает центральное место. Действительно, программы обмена считаются наиболее успешным способом развития имиджа страны пребывания, который сам по себе говорит о своих идеалах, ценностях и убеждениях. Более того, передача посылы через иностранных граждан дает всестороннее и непредвзятое восприятие экономической, политической и социальной динамики [Potter 2002].

Теория Ингрид Эйде – студента как «носителя культуры» или как связующее звено между культурами – очень помогает в объяснении того, как заблуждения и стереотипы уменьшаются через образовательные и культурные обмены [Eide 1970]. Национальные государства начали по-другому думать о взаимосвязи между интернационализацией и публичной дипломатией. В то время как страны продолжают предлагать стипендии иностранным студентам, количество и продолжительность таких стипендий заметно увеличились. Более того, многие стипендиальные программы теперь связаны с возможностями торговли или важными проблемами безопасности. Австралия, например, разработала план «Новый Колombo», который предлагает студентам стипендию для проведения

определенного периода времени в университете или корпорации в Азии, чтобы лучше понять быстрорастущие азиатские рынки.

Таким образом, публичная дипломатия представляет собой совокупность инструментов и методов внешней политики, которая характеризуется открытостью и косвенной направленностью, реализуется в рамках деятельности государственных и негосударственных институтов. Она направлена на реализацию комплексной дипломатической стратегии государства с целью оказания влияния на население зарубежного государства, его политическое мнение и решения.

Базовое направление публичной дипломатии – образование, так как одной из целевых групп являются студенты и научные сотрудники как будущая элита государства. Из форм публичной дипломатии в образовании можем выделить мобильность студентов, ученых и преподавателей, транснациональное обучение, краткосрочные образовательные курсы, семинары, конференции, мастер-классы, языковое обучение, интернационализированные учебные планы, систему двойных дипломов, стипендии и гранты, создание партнерской системы вузов, национальные образовательные центры за рубежом, а также международные научные, образовательные и культурные обмены.

Данные формы являются инструментами публичной дипломатии. С их помощью правительства могут достичь укрепления национальных интересов за рубежом, способствовать межкультурному диалогу, передать необходимый образ государства через студентов, а также выстроить эффективные международные отношения.

### *Заключение*

Публичная дипломатия служит средством не только для налаживания связи между зарубежными обществами, но и для продвижения внешнеполитических интересов государства. Грамотное сочетание публичной дипломатии с официальной политической линией той или иной страны ведет к укреплению политического господства государства на международной арене. Высшее образование – это успешный инструмент в практике публичной дипломатии.

Из форм публичной дипломатии в образовании, через которые государства продвигают свои интересы и добиваются поставленных целей, можем выделить мобильность студентов, ученых и преподавателей, транснациональное обучение, образовательные курсы, семинары, конференции, мастер-классы, языковое обучение, интернационализированные учебные планы, систему

двойных дипломов, стипендии и гранты, создание партнерской системы вузов и т. д.

Интернационализация – это процесс интеграции международного культурного или глобального измерения в рамках основных функций системы образования. В последние полвека международное образование стало отраслью, источником дохода и средством повышения репутации государства.

Очевидно, что важность интернационализации для современной политики в сфере высшего образования нельзя недооценивать. Для того чтобы сделать полноценные выводы о степени эффективности интернационализации как формы публичной дипломатии, необходима была разработка критериев системы оценивания, которая была проведена во втором параграфе. В первую очередь «массовизация» высшего образования, которая неразрывно связана с политическим аспектом, стала основной движущей силой академических изменений и активировала международную мобильность студентов. Во-вторых, стипендиальные, образовательные и культурные программы в интересах принимающего государства. Существует множество примеров подобных программ в каждом государстве, которые показывают, что, когда страны спонсируют мобильность студентов и ученых по всему миру в поддержку инициатив в области публичной дипломатии, их собственные национальные интересы неизменно затрагиваются. По мере изменения геополитических условий меняются и характер их интересов, и формы поддержки международного образования со стороны данных правительств.

Третьим критерием была выделена институционализация процесса интернационализации образования. Государства создают свои собственные агентства для продвижения публичной дипломатии через образование. И последним критерием можно считать международный бренд, репутацию, международные рейтинги университетов определенного государства.

Рейтинги университетов все чаще используются национальными правительствами как средства повышения популярности институтов. Они в значительной степени являются индикатором того, что сектор образования стал «рыночным». Хотя в то же время данные рейтинги не являются объективными и точными.

Следовательно, интернационализация образования и создание образовательных программ для населения зарубежных стран решают несколько основных политических задач: отвечают за формирование мировоззрения людей, систему их норм и ценностей; объединяют группы лояльных к заинтересованному государству лиц. Поэтому данные программы – важнейшая часть политики государства.



*Литература*

---

- Анхольт 2007 – *Анхольт С.* Создание бренда страны // Бренд-менеджмент. 2007. № 1. С. 50–52.
- Грибанич 2022 – *Грибанич В.М.* Научная дипломатия. Наука и образование как важнейшие ценности общественного развития // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 3. С. 26–37.
- Смирнов 2015 – *Смирнов Н.А.* Публичная дипломатия: эволюция концепта в политической науке // Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. 2015. № 1. С. 78–89.
- Вурне 2013 – *Вурне С., Hall R.* Realizing Australia's international education as public diplomacy [Электронный ресурс] // Australian Journal of International Affairs. 2013. Vol. 67. P. 419–438. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10357718.2013.806019> (дата обращения 29 октября 2020).
- Eide 1970 – *Eide I.* Students as culture carriers // Students as Links Between Cultures. Oslo: Universitetsforlaget, 1970. P. 166–195.
- Fisher 1972 – *Fisher G.H.* Public Diplomacy and the Behavioural Sciences. Bloomington: Indiana University Press, 1972.
- Gilboa 2001 – *Gilboa E.* Diplomacy in the media age: Three models of uses and effects [Электронный ресурс] // Diplomacy and Statecraft. 2001. Vol. 12. № 2. P. 1–28. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09592290108406201> (дата обращения 11 июля 2022).
- Iyamu 2004 – *Iyamu V.O.* Diplomacia pública en la bibliografía actual // Ámbitos. 1er y 2 do Semestres. 2004. № 11. S. 215–236. URL: <https://revistascientificas.us.es/index.php/Ambitos/a> (дата обращения 21 августа 2022).
- Leonard, Smewing, Stead 2002 – *Leonard M., Smewing C., Stead C.* Public Diplomacy. London: Foreign Policy Centre, 2002 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.files.ethz.ch/isn/20958/Public\\_Diplomacy.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/20958/Public_Diplomacy.pdf) (дата обращения 12 октября 2020).
- Li 2018 – *Li J.* Conceptualizing Soft Power Conversion Model of Higher Education // Conceptualizing Soft Power of Higher Education. 2018. S. 19–65.
- Melissen 2005 – *Melissen J.* The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005.
- Nye 2005 – *Nye S.J.* Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York: Public Affairs, 2005.
- Nye 2007 – *Nye J.S.* Bound to Lead: The Changing Nature of American Power. New York: Basic Books, 1990.
- Ozcan 2015 – *Ozcan A.* Strategic practices of public diplomacy policies in educational field and Turkey's potential for cultural diplomacy [Электронный ресурс] // Erciyes İletişim Dergisi “akademia”. 2015. Vol. 4. № 1. P. 2–12. URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/799240> (дата обращения 29 октября 2020).

- Peterson 2014 – *Peterson P.M.* Diplomacy and education: A changing global landscape [Электронный ресурс] // *International Higher Education*. 2014. Vol. 75. P. 2–3. URL: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/5410> (дата обращения 5 января 2022).
- Potter 2002 – *Potter E.H.* Canada and the new public diplomacy. Discussion Papers in Diplomacy. 2002. Iss. 81 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.clingendael.nl/publications/2002/20020700\\_cli\\_paper\\_dip\\_issue81.pdf](http://www.clingendael.nl/publications/2002/20020700_cli_paper_dip_issue81.pdf) (дата обращения 10 сентября 2022).
- Schneider 2004 – *Schneider C.P.* Culture communicates: US diplomacy that works. Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations “Clingendael”. 2004. Iss. 94 [Электронный ресурс]. URL: <http://ics.leeds.ac.uk/papers/pmt/exhibits/2060/schneider94.pdf> (дата обращения 12 августа 2022).
- Simonin 2008 – *Simonin B.* Nation Branding and Public Diplomacy: Challenges and Opportunities // *Fletcher Forum of World Affairs*. 2008. № 32 (3). P. 19–34.
- Stone 2004 – *Stone P.H.* The softer war // *National Journal*. 2004. Vol. 35. № 22. P. 1686. [Электронный ресурс]. URL: [http://culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/soft\\_power](http://culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/soft_power) (дата обращения 12 августа 2022).
- Vaxevanidou 2018 – *Vaxevanidou M.* Education as public diplomacy: How to build on international image in education // *Journal of Media Critique*. 2018. Vol. 4. № 14. P. 55–70.
- Waithaka, Maluki 2016 – *Waithaka J.W., Maluki P.* International education exchanges as a public diplomacy instrument // *International Journal of Science Arts and Commerce*. 2016. Vol. 1. P. 1–8.

## References

---

- Anholt, S. (2007), “Creating a brand of the country”, *Brand management*, no. 1. pp. 50–52.
- Byrne, C. and Hall, R. (2013), “Realizing Australia’s international education as public diplomacy”, *Australian Journal of International Affairs*, vol. 67, pp. 419–438, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10357718.2013.806019> (Accessed 29 October 2020).
- Eide, I. (1970), “Students as culture carriers”, *Students as Links Between Cultures. Universitetsforlaget*, pp. 166–195.
- Fisher, G.H. (1972), *Public Diplomacy and the Behavioural Sciences*, Indiana University Press, Bloomington.
- Gilboa, E. (2001), “Diplomacy in the media age: Three models of uses and effects”, *Diplomacy and Statecraft*, vol. 12, no. 2, pp. 1–28, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09592290108406201> (Accessed 11 July 2022).
- Gribanich, V.M. (2022), “Science diplomacy. Science and Education as Critical Values of Social Development”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 26–37.

- Iyamu, V.O. (2004), "Diplomacia pública en la bibliografía actual", *Ámbitos, 1er y 2do Semestres*, no. 11, pp. 215–236, available at: <https://revistascientificas.us.es/index.php/Ambitos/a> (Accessed 21 August 2022).
- Leonard, M., Smewing, C. and Stead, C. (2002), *Public Diplomacy*, Foreign Policy Centre, London: available at: [https://www.files.ethz.ch/isn/20958/Public\\_Diplomacy.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/20958/Public_Diplomacy.pdf) (Accessed 12 October 2020).
- Li, J. (2018), "Conceptualizing Soft Power Conversion Model of Higher Education", *Conceptualizing Soft Power of Higher Education*, Springer Singapore, pp. 19–65.
- Melissen, J. (2005), *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, USA.
- Nye, J.S. (2007), *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, Basic Books, New York, USA.
- Nye, S.J. (2005), *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Public Affairs, New York, USA.
- Ozcan, A. (2015), "Strategic practices of public diplomacy policies in educational field and Turkey's potential for cultural diplomacy", *Erciyes İletişim Dergisi "akademia"*, vol. 4, no. 1, pp. 2–12, available at: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/799240> (Accessed 29 January 2020).
- Peterson, P.M. (2014), "Diplomacy and education: A changing global landscape", *International Higher Education*, vol. 75, pp. 2–3, available at: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/5410> (Accessed 5 January 2022).
- Potter, E.H. (2002), "Canada and the new public diplomacy", *Discussion Papers in Diplomacy*, iss. 81, available at: [http://www.clingendael.nl/publications/2002/20020700\\_cli\\_paper\\_dip\\_issue81.pdf](http://www.clingendael.nl/publications/2002/20020700_cli_paper_dip_issue81.pdf) (Accessed 10 September 2022).
- Schneider, C.P. (2004), "Culture communicates: US diplomacy that works", *Discussion Papers in Diplomacy*, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael', iss. 94, available at: <http://ics.leeds.ac.uk/papers/pmt/exhibits/2060/schneider94.pdf> (Accessed 12 August 2022).
- Simonin, B. (2008), "Nation Branding and Public Diplomacy: Challenges and Opportunities", *Fletcher Forum of World Affairs*, no. 32 (3), pp. 19–34.
- Smirnov, N.A. (2015), "Public diplomacy. The evolution of the concept in political science", *Moscow University Bulletin. Series 12. Political Science*, no. 1, pp. 78–89.
- Stone, P.H. (2004), "The softer war", *National Journal*, vol. 35, no. 22, pp. 1686, available at: [http://culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/soft\\_power](http://culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/soft_power) (Accessed 12 August 2022).
- Vaxevanidou, M. (2018), "Education as public diplomacy: How to build on international image in education", *Journal of Media Critique*, vol. 4, no. 14, pp. 55–70.
- Waithaka, J.W. and Maluki, P. (2016), "International education exchanges as a public diplomacy instrument", *International Journal of Science Arts and Commerce*, vol. 1, pp. 1–8.

*Информация об авторе*

*Владимир М. Кутовой*, доктор экономических наук, профессор, Дипломатическая академия МИД России, Москва, Россия; 119021, Москва, ул. Остоженка, д. 53/2, стр. 1; kutovoy46@mail.ru

*Information about the author*

*Vladimir M. Kutovoi*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 53/2, Ostozhenka Street, Moscow, Russia, 119021; kutovoy46@mail.ru

УДК 339.92

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-116-128

## Роль инициативы КНР «Один пояс – один путь» в контексте трансформации мировой экономики

Даниил А. Потапов

*РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия,  
potapov.dpeng@gmail.com*

*Аннотация.* В статье рассматривается роль инициативы «Один пояс – один путь» как механизма трансрегионального сотрудничества, используемого КНР для адаптации к современным изменениям в мировой экономике. Для более многогранного представления о роли инициативы в рамках текущих трансформаций мировой экономики рассмотрены особенности ее развития с момента провозглашения по настоящее время. Особое внимание уделено различным экономическим взаимосвязям между странами-участниками, которые они выстраивают с КНР в рамках инициативы проекта. Сделан вывод о роли трансрегиональной инициативы КНР как инструмента формирования комплекса региональных и трансрегиональных связей в различных сферах между регионами Европы, Азии и Африки.

*Ключевые слова:* КНР, инициатива «Один пояс – один путь», регионализм, мировая экономика

*Для цитирования:* Потапов Д.А. Роль инициативы КНР «Один пояс – один путь» в контексте трансформации мировой экономики // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 116–128. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-116-128

## The role of the Belt and Road Initiative in the transformation of the world economy

Daniil A. Potapov

*Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,  
potapov.dpeng@gmail.com*

*Abstract.* The article discusses the role of the Belt and Road Initiative as a mechanism for transregional cooperation used by the PRC to adapt to modern changes in the world economy. The features of the initiative development from

---

© Потапов Д.А., 2022

the moment of proclamation to the present are considered to outline comprehensive understanding of the initiative role within the contemporary changes of world economy. Particular attention is paid to the various economic ties between the participating countries that they are building with the PRC as part of the project initiative. The article concludes that the role of the PRC transregional initiative is the framework to shape a complex of regional and transregional ties in various fields between Asia, Africa and Europe.

*Keywords:* PRC, The Belt and Road Initiative, regionalism, world economy

*For citation:* Potapov, D.A. (2022), “The role of the ‘Belt and Road Initiative’ in the transformation of the world economy”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 116–128, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-116-128

В настоящее время сложившаяся система международных отношений, мировая экономика и международная финансовая система столкнулись с комплексом вызовов, требующих значительной трансформации. Некоторые тенденции сформировались задолго до этого, однако в современных условиях значительно обострились. В частности, после финансового кризиса 2008–2009 гг. процесс глобализации, основанный на неолиберальной парадигме, начал замедляться, а на первый план вышли процессы регионализации и интенсификации региональной интеграции [Сопилко, Еремина, Мясникова 2021]. Данный сдвиг сопровождается кризисом международных институтов, имеющих универсальный характер, – ООН, ВТО, МВФ – в связи с чем предлагаются проекты их реформ или создаются альтернативные региональные институты. Помимо трансформаций в институциональном измерении стоит отметить, что за последние несколько лет, особенно во время пандемии коронавируса, были выявлены системные проблемы в рамках мировой экономики и системы международных отношений. На первый план вышли проблемы цифровой трансформации экономик, изменения климата, продовольственной безопасности, разрыва торговых и производственных цепочек из-за неэкономических факторов и многие другие. Ключевыми особенностями современных вызовов стали, с одной стороны, их комплексный характер, который требует от государств комплексных решений во многих отраслях, включая здравоохранение, транспортную и энергетическую инфраструктуру, информационные технологии и многие другие, с другой стороны, масштаб вызовов, требующий координации усилий и мер на региональном и глобальном уровне. Перед ведущими экономи-

ками мира встала острая необходимость поиска механизмов ответа на данные вызовы и осуществления необходимых трансформаций.

С учетом вышеописанных тенденций, в последние два десятилетия акторы международных отношений начали формировать и продвигать собственные проекты трансрегионального сотрудничества. КНР объявила о запуске инициативы «Один пояс – один путь», Япония предложила инициативу по созданию высококачественной инфраструктуры, которая была трансформирована в “Free and Open Indo-Pacific”, Европейский союз выдвинул стратегию по соединению Европы и Азии, впоследствии расширив ее до “Global Gateway”, страны, входящие в G-7, предложили проект инициативы “Build Back Better World”, на основе которой Великобритания и страны Запада будут реализовывать «Партнерство для глобальной инфраструктуры». В рамках данных инициатив ведущие акторы создают не только возможности для расширения экономического сотрудничества между участниками, но и финансовые инструменты для реализации проектов, формируют региональные финансовые институты, организуют механизмы технологического, энергетического сотрудничества, формируют транспортные взаимосвязи. Все это способствует формированию целого комплекса связей между несколькими регионами в различных сферах и на различных уровнях, начиная от двустороннего сотрудничества отдельных стран, заканчивая взаимодействием региональных интеграционных объединений. Участвующие стороны с помощью подобных проектов смогут сформировать комплекс региональных и трансрегиональных связей в различных сферах, который с одной стороны будет более адаптивным к современным вызовам, а с другой стороны, сможет создать базу для содействия трансформации национальных экономик.

Для понимания роли трансрегиональных инициатив в рамках современных трансформаций стоит обратиться к особенностям их генезиса и выделить их отличительные черты. Наиболее подходящей для данного анализа представляется инициатива КНР «Один пояс – один путь», действующая на протяжении девяти лет и охватывающая проекты с более чем 170 странами по оценке китайской стороны.

Анализ особенностей развития инициативы КНР «Один пояс – один путь» необходимо начать с рассмотрения ее места в рамках планов экономического развития КНР – в рамках 13-го, 14-го пятилетнего плана социально-экономического развития [Островский 2021] и «Стратегических целей видения» 2035 (2035 年远景目标) [Шкваря 2022]. В рамках задач, определенных 13-м пятилетним планом стимулирования процессов развития на территории Ки-

тая – в первую очередь в западных провинциях страны, – подчеркивается важная роль инициативы КНР «Один пояс – один путь». Помимо этого, инициатива КНР «Один пояс – один путь» является важным драйвером развития внешнеэкономических связей с другими регионами мира, в том числе через развитие экономических коридоров. В рамках 14-го пятилетнего плана с помощью реализации проектов инициативы «Один пояс – один путь» китайское руководство планирует содействовать не только развитию торговых и экономических связей между Китаем и регионами мира, но и способствовать развитию цифровой экономики, «зеленой энергетики», а также сотрудничеству в сфере здравоохранения. Такое расширение сфер взаимодействия в рамках инициативы КНР «Один пояс – один путь» свидетельствует о ее трансформации в ведущий инструмент КНР на международной арене для организации трансрегионального сотрудничества.

В мае 2020 г. Си Цзиньпин на заседании постоянного комитета политбюро ЦК КПК выдвинул модель «двойной циркуляции» китайской экономики [Матвеева, Чжао 2021]. Развитие китайской экономики определяется двумя основными составляющими: внутренним рынком и внешней торговлей. В рамках предложенной модели двойной циркуляции инициатива КНР «Один пояс – один путь» выполняет несколько функций [Шкваря 2021]: с одной стороны, проекты инициативы способствуют развитию экономических, транспортных связей с внешними рынками, с другой стороны, способствуют развитию внутреннего рынка через реализацию проектов на территории Китая и создание спроса на финансовые и материальные ресурсы со стороны китайских компаний.

Инициатива КНР «Один пояс – один путь» стала объединением двух проектов, провозглашенных осенью 2013 г. – «Нового экономического пояса Шелкового Пути» и «Морского Шелкового пути XXI века» [Ивина, Белова 2020]. С этого времени КНР стала активно продвигать собственную инициативу на двустороннем и региональном уровне (например, на саммите «Совещания по взаимодействию и мерам доверия в Азии», форуме китайско-арабского сотрудничества и др.). Главным направлением сотрудничества было провозглашено создание транспортной инфраструктуры в рамках Морского Шелкового пути и шести экономических коридоров. Впоследствии сферы сотрудничества неуклонно расширялись, затрагивая не только транспортную, но и энергетическую инфраструктуру, а также создание специальных экономических зон и промышленных парков в разных странах мира. Так, например, на конец 2018 г. под флагом «Одного пояса – одного пути» и в сотрудничестве с КНР было создано



более 82 зон и промышленных парков в 24 государствах. В последние годы важными направлениями стало сотрудничество в сфере цифровой инфраструктуры – «Цифровой Шелковый путь» (数字丝路), а также взаимодействие в области здравоохранения для противодействия эпидемиям в рамках так называемого Шелкового пути здравоохранения (健康丝绸之路).

Важно подчеркнуть, что Китай пытается выстраивать каналы взаимодействия как через существующие региональные и межрегиональные организации и форумы, такие как АСЕАН, АТЭС, ШОС, Организация регионального экономического сотрудничества в Центральной Азии, так и через создание собственных площадок. В частности, в 2017 и 2019 гг. в Пекине прошел форум международного сотрудничества «Один пояс – один путь» [Кожин 2019], на котором были представлены как страны, так и финансовые и коммерческие структуры. На региональном уровне Китай также создает различные площадки для взаимодействия, например, форум сотрудничества между Китаем и странами Центральной и Восточной Европы. Вплоть до конца 2020 г. в рамках данного формата было подписано более сотни соглашений, объем привлеченных инвестиций в страны региона составил более 21 млрд долл. США. Активно развиваются контакты через неформальное сотрудничество, в частности различные выставки на региональном и субрегиональном уровне: *China-ASEAN Expo*, *China-Eurasia Expo*, *China-South Asia Expo*, *China-Arab States Expo*, *China-Russia Expo*, международный кинофестиваль «Шелкового пути» и другие мероприятия.

Рассматривая инициативу «Один пояс – один путь» в качестве механизма развития экономических и финансовых связей, формирования торговых и производственных цепочек, стоит подчеркнуть, что в рамках комплекса взаимосвязей весомую роль играют двусторонние связи между странами-участницами и КНР в качестве ведущего актора. Согласно заявлению специального заседания министерства коммерции КНР, к январю 2021 г. Китай подписал договоры о сотрудничестве в рамках инициативы КНР «Один пояс – один путь» с более чем 171 государствами и международными организациями. Китай предпочитает развитие двусторонних связей, так как в процессе двустороннего диалога имеет больше потенциальных преимуществ, особенно при взаимодействии с небольшими странами. Это связано с несколькими причинами. Во-первых, Китай является одним из крупнейших или крупнейшим торговым партнером, с которым у многих стран приходится более четверти, а в отдельных случаях более половины от всего внешнего торгового оборота (табл. 1).

Таблица 1

Доля и место Китая в структуре импорта и экспорта страны, присоединившейся к инициативе «Один пояс – один путь» (2019 г.), %

Регион	Страна	Доля Китая (место) в структуре экспорта	Доля Китая (место) в структуре импорта
ЮВА	Вьетнам	15,7 (2)	29,8 (1)
	Индонезия	16,7 (1)	26,2 (1)
	Таиланд	12 (2)	21,1 (1)
	Лаос	28,8 (2)	29 (2)
	Мьянма	31,8 (1)	36,3 (1)
	Камбоджа	6,8 (3)	37,4 (1)
	Малайзия	14,2 (1)	20,7 (1)
	Сингапур	13,2 (1)	13,7 (1)
	Филиппины	27,4 (1)	22,8 (1)
	Бруней	–	13,2 (1)
ЮА	Пакистан	8,4 (3)	27,3 (1)
	Индия	6,9 (3)	16 (1)
	Шри-Ланка	2,4 (5)	22,9 (1)
	Бангладеш	–	21,5 (1)
	Афганистан	3,6 (3)	13,9 (2)
ЦА	Казахстан	13,6 (2)	17,1 (2)
	Узбекистан	9,1 (2)	22,2 (1)
	Киргизия	–	21,7 (2)
	Туркменистан*	76,6 (1)	13,8 (3)
	Таджикистан*	–	27,4 (1)
ЦВЕ	Польша	–	14,4 (2)
	Венгрия	–	7,7 (2)
	Чехия	–	18,1 (2)
	Словакия	2,7 (4)	6,7 (2)

## Окончание табл. 1

Регион	Страна	Доля Китая (место) в структуре экспорта	Доля Китая (место) в структуре импорта
АЮС	Ангола	58,2 (1)	14,5 (1)
	Джибути*	27,5 (1)	43 (1)
	Эфиопия	8,9 (2)	28,3 (1)
	Танзания	–	20,7 (1)
	Кения	–	22 (1)

*Примечания:* \* информация в рамках базы данных ВТО представлена до 2010 г., поэтому взята из базы данных ОЕС.

(–) означает, что Китай не входит в пятерку крупнейших торговых партнеров.

*Источник:* составлено автором на основе данных ВТО<sup>1</sup> и ОЕС<sup>2</sup>.

Во-вторых, Китай обладает значительным инвестиционным потенциалом, и китайские компании активно инвестируют за рубежом, что также может быть использовано в качестве инструмента лоббирования (табл. 2).

Важным аспектом развития инициативы КНР «Один пояс – один путь» является формирование институтов и паттернов финансового и инвестиционного сотрудничества. В рамках инициативы КНР «Один пояс – один путь» значительную роль играют кредиты китайских государственных банков и инвестиции китайских корпораций. Среди региональных финансовых институтов, обеспечивающих финансирование инициативы, выделяются Азиатский банк инфраструктурных инвестиций (АБИИ) и Фонд «Шелкового пути» [У 2018]. Азиатский банк инфраструктурных инвестиций [Андропова, Шелепов 2019] был создан по предложению КНР. В июне 2015 г. был подписан учредительный договор. Целью банка провозглашено: стимулирование стабильного экономического развития в Азии через инвестирование в инфраструктуру региона. Банк объединил страны региона и страны из других регионов, в том числе некоторые страны Европейского союза. Доля

<sup>1</sup> Trade Profiles 2021 // The WTO. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/trade\\_profiles21\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_profiles21_e.pdf) (дата обращения 6 июня 2022).

<sup>2</sup> Country Profiles // Observatory of Economic Complexity. URL: <https://oec.world/en/> (дата обращения 6 июня 2022).

голосов КНР в АБИИ составляет около 30%, что позволяет Китаю в значительной степени влиять на принимаемые решения, в том числе касательно финансирования проектов. Фонд «Шелкового пути» был основан в декабре 2014 г. Основными целями является среднесрочное и долгосрочное инвестирование в проекты в рамках инициативы КНР «Один пояс – один путь», обеспечение финансового взаимодействия между странами-участницами инициативы. Основными участниками и инвесторами фонда являются государственные банки КНР: Банк развития Китая, Эксимбанк Китая (*Export-Import Bank of China*) и другие. Также китайские государственные банки участвуют в формировании региональных и межрегиональных инвестиционных фондов, например Инвестиционный фонд для сотрудничества АСЕАН и Китая, Инвестиционный фонд для сотрудничества Китая и ССАГПЗ, Российско-китайский инвестиционный фонд, Китайско-африканский фонд развития, объем которых составляет от одного млрд долл. США до нескольких десятков млрд долл.

Таблица 2

Потоки инвестиций КНР в разные регионы мира  
в “*greenfield projects*” за 2018 и 2019 гг. в млн долл. США  
и в % от общего потока

	2018		2019	
	млн долл.	% от общего	млн долл.	% от общего
Переходные экономики	9251	18,2	15 715	34,1
Развивающаяся Азия	34 242	8,6	13 304	5,0
Северная Африка и Африка южнее Сахары	11 907	15,4	11 915	15,5
Развитые страны	18 449	4,9	10 639	3,1

*Источник:* составлено автором на основе данных *World Investment Report 2020*<sup>3</sup>.

С учетом вышеизложенного можно выделить следующие особенности «Одного пояса – одного пути» как трансрегиональ-

<sup>3</sup> World Investment Report 2020 // UNCTAD [Official site]. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf) (дата обращения 6 июня 2022).

ной инициативы. Во-первых, формирование комплексного пространства взаимодействия в различных сферах, включая инфраструктуру, энергетику, цифровые технологии и т. д. Во-вторых, создание комплекса форматов и институтов для регионального и межрегионального сотрудничества, которые отталкиваются от особенностей регионального развития. В-третьих, формирование собственной структуры институтов и механизмов инвестиционного сотрудничества, со значительной ролью ведущего актора – КНР.

В целом можно сказать, что инициатива «Один пояс – один путь» является механизмом по формированию пространства трансрегиональных экономических, производственных, финансовых, транспортных и прочих взаимосвязей. Важно подчеркнуть, что китайское руководство обличает развитие данной инициативы и в идейные конструкты, например, «Один пояс – один путь» является неотъемлемой частью идеи о Сообществе единой судьбы человечества, или рассматривается китайскими теоретиками как «интегративное видение» [Huang 2020]. В идейном плане это можно трактовать как попытку представить альтернативную модель развития для всего мира на фоне разочарования в неолиберальной глобализации. В экономическом и финансовом плане можно говорить о формировании пространства связей, на характер которых Китай оказывает значительное влияние, а также они выстраиваются не по пути универсализации и унификации, а создавая институты и механизмы субрегионального, регионального и межрегионального сотрудничества, учитывающие региональные особенности экономики и политических систем.

Важно отметить, что данная инициатива в первую очередь нацелена на стимулирование развития китайской экономики и достижения целей развития, заложенных Китаем в рамках многолетних планов. В рамках реализации инициативы КНР будет использовать весь лоббистский потенциал, которым обладает, особенно на двустороннем уровне, а также активно использовать финансовые и экономические инструменты в процессе взаимодействия. В связи с этим многие эксперты высказывают опасения о возможности появления так называемых «долговых ловушек» со стороны Китая в процессе финансирования отдельных проектов. Шри-Ланка в декабре 2017 г. не смогла выплатить долг в размере 8 млрд долл. США перед китайскими инвесторами. В процессе переговоров стороны пришли к следующему компромиссу: Шри-Ланка в качестве уплаты долга предоставляет порт Хамбантота в долгосрочную аренду КНР. Несмотря на передачу порта, долг Шри-Ланки увеличился до 13 млрд долл. США из-за высоких процентных ставок по займам [Stanzel 2019].

В условиях нынешней волны геополитической турбулентности, экономической нестабильности, обострения соперничества между ведущими державами и новыми региональными центрами инициатива «Одного пояса – одного пути» является важным механизмом организации взаимодействия и сотрудничества между Китаем и различными странами и регионами мира. Пространство взаимодействия между участвующими субъектами охватывает различные области начиная от инфраструктуры и заканчивая технологиями, что позволит создать более устойчивые связи на региональном и межрегиональном уровне и может быть использовано для объединения усилий с целью противодействия региональным и глобальным вызовам.

При этом западные страны активно пытаются продвигать альтернативные трансрегиональные проекты с целью противодействия укреплению китайского влияния. Упомянутая инициатива ЕС “Global Gateway” основана на стратегии ЕС по развитию взаимосвязи между Европой и Азией, которая разрабатывалась с 2016 г. и основными целями имела, с одной стороны, выстраивание взаимодействия между наднациональными институтами ЕС и КНР по вопросам трансрегиональных инициатив, с другой стороны, разработку альтернативы «Одному поясу – одному пути» и реализацию ее в других регионах. В рамках “Global Gateway” в феврале 2022 г. на саммите ЕС–Африка заявлен инвестиционный план ЕС–Африка (Africa – Europe Investment Package) объемом 150 млрд евро. Выдвинутая на саммите G-7 инициатива “Build Back Better World”, трансформированная в “Partnership for Global Infrastructure”, предусматривает объем инвестиций более 600 млрд долл. США и также позиционируется как альтернатива китайскому проекту. Безусловно, можно предположить, что продвижение и реализация трансрегиональных инициатив станет одной из самых острых сфер конкуренции между ведущими экономикками мира, если уже не стало. Однако говорить о линейном транзите от глобализации к новой идее универсального трансрегионального сотрудничества и доминирования одного проекта не представляется возможным. В связи с этим перед региональными державами, региональными интеграционными объединениями открывается окно возможностей по развитию взаимосвязи с другими странами и регионами через несколько механизмов трансрегионального сотрудничества и встраивания в более перспективные экономические и производственные цепочки.

*Литература*

---

- Андропова, Шелепов 2019 – *Андропова И.В.* Возможности усиления влияния НБР и АБИИ в глобальной финансовой системе // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. Т. 14. № 1. С. 39–54. DOI: 10.17323/1996-7845-2019-01-03.
- Ивина, Белова 2021 – *Ивина Н.В., Белова Е.С.* Перспективы использования Нового шелкового пути Российской Федерацией // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 3. С. 52–61. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-3-52-61.
- Кожин 2019 – *Кожин Е.Г.* Форум «Один пояс, один путь» в формировании повестки институционального регионализма АТР // Международные отношения. 2019. № 2. С. 56–66. DOI: 10.7256/2454-0641.2019.2.29762.
- Матвеева, Чжао 2021 – *Матвеева Н.В., Чжао Ф.* «Один пояс, один путь»: место Китая в глобальной модели «двойной циркуляции» // Московский экономический журнал. 2021. № 9. DOI: 10.24411/2413-046X-2021-10545.
- Островский 2021 – *Островский А.В.* КНР: Итоги 13-й пятилетки – планы 14-й пятилетки // Социально-экономические итоги 13-й пятилетки КНР (2016–2020 гг.) и задачи 14-й пятилетки (2021–2025 гг.): Статьи ежегодной науч. конф. Центра экономических и социальных исследований Китая Института Дальнего Востока РАН. Москва, 21 апреля 2021 г. М.: Ин-т Дальнего Востока РАН, 2021. С. 9–22.
- Сопилко, Еремина, Мясникова 2021 – *Сопилко Н.Ю., Еремина И.Ю., Мясникова О.Ю.* Противоречивость глобализации и региональной интеграции в контексте интеграционных процессов ЕАЭС // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». № 3 (ч. 2). С. 238–248. DOI: 10.28995/2073-6304-2021-3-238-248.
- У 2018 – *У Б.* Фонд Шелкового пути: основные направления и результаты деятельности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 5–2. С. 134–142.
- Шкваря 2021 – *Шкваря Л.В.* Инициатива «Один пояс, один путь»: предпосылки и задачи Китая // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2021. Т. 7. № 4. С. 118–127.
- Шкваря 2022 – *Шкваря Л.В.* Инновационное развитие Китая и задачи на будущее // Азия и Африка сегодня. 2022. № 1. С. 32–39. DOI: 10.31857/S032150750018296-7.
- Huang 2020 – *Huang P.C.* A New Integrative Vision: China's Belt-Road Initiative and Its Asian Infrastructure Investment Bank // Modern China. 2020. № 46 (5). P. 463–489.
- Stanzel 2019 – *Stanzel A.* China's BRI and Europe's Response // American Institute for Contemporary German Studies (Johns Hopkins University). 17.01.2019. URL: <https://www.aicgs.org/publication/chinas-bri-and-europes-response/> (дата обращения 6 июня 2022).

## References

---

- Andronova, I.V., and Shelepov, A.V. (2019), “Potential for strengthening the NDB’s and AIIB’s role in the global financial system”, *International Organisations Research Journal*, vol. 14, no. 1, pp. 39–54. DOI: 10.17323/1996-7845-2019-01-03.
- Ivina, N.V. and Belova, E.S. (2020), “Prospects for the use of the New Silk Way by the Russian Federation”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 52–61, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-3-52-61.
- Huang, P.C. (2020), “A New Integrative Vision: China’s Belt-Road Initiative and Its Asian Infrastructure Investment Bank”, *Modern China*, no. 46 (5), pp. 463–489.
- Kozhin, E.G. (2019), “The Forum of ‘One Belt, One Road’ Initiative in the process of shaping the institutional regionalism agenda for the Asia-Pacific region”, *International Relations*, no. 2, pp. 56–66. DOI: 10.7256/2454-0641.2019.2.29762.
- Matveeva, N.V., and Zhao, F. (2021), “‘One Belt, One Road’: place of China in the global ‘double circulation model’”, *Moscow economic journal*, no. 9. DOI: 10.24411/2413-046X-2021-10545.
- Ostrovskii, A.V. (2021), “PRC. Results of the 13th five-year plan – plans for the 14th five-year plan”, *Social’no-ekonomicheskie itogi 13-i pyatiletki KNR (2016–2020 gg.) i zadachi 14-i pyatiletki (2021–2025 gg.): Stat’i ezhegodnoy nauchnoy konferentsii Centra ekonomicheskikh i social’nykh issledovaniy Kitaya Instituta Dal’nego Vostoka RAN [Socio-economic results of the 13th five-year plan of the PRC (2016–2020) and objectives of the 14th five-year plan (2021–2025). Papers of the annual scientific Conference of the Center for economic and social studies of China with the Institute of Far Eastern Studies of the Russian Academy of Sciences]*, Institut Dal’nego Vostoka RAN, Moscow, Russia, pp. 9–22.
- Shkvarja, L.V. (2021), “One belt, one road initiative: China’s prerequisites and challenges”, *Geopolitics and Ecogeodynamics of Regions*, vol. 7, no. 4, pp. 118–127.
- Shkvarya, L.V. (2022), “China’s innovative development and challenges for the future”, *Asia and Africa today*, no. 1, pp. 32–39, DOI: 10.31857/S032150750018296-7.
- Sopilko, N.Yu., Eremina, I.Yu. and Myasnikova, O.Yu. (2021), “Globalization and regional integration inconsistency in the context of the integration processes of the EAEU”, *RSUH/RGGU Bulletin “Economics. Management. Law” Series*, no. 3 (part 2), pp. 238–248, DOI: 10.28995/2073-6304-2021-3-238-248.
- Stanzel, A. (2019), “China’s BRI and Europe’s Response”, *American Institute for Contemporary German Studies (Johns Hopkins University)*. URL: <https://www.aicgs.org/publication/chinas-bri-and-europes-response/> (Accessed 6 June 2022).
- Wu, B. (2018), “Silk Road Fund: Main directions and results of activity”, *Economy and business: theory and practice*, no. 5 (2), pp. 134–142.



*Информация об авторе*

*Даниил А. Потапов*, аспирант, РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия; 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, д. 36; potarov.dpeng@gmail.com

*Information about the author*

*Daniil A. Potarov*, postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia; bld. 36, Stremyanny Alleyway, Moscow, Russia, 119991; potarov.dpeng@gmail.com

УДК 37:330

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-129-135

## Шестой Всероссийский экономический диктант: традиции Просвещения и современные образовательные технологии

Анастасия А. Гуковская

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, gukovskaya.a@rsuh.ru,  
ORCID ID 0000-0002-2583-5843*

*Аннотация.* В обзоре обсуждаются предварительные итоги прошедшей на площадке экономического факультета РГГУ всероссийской акции (Экономический диктант) по повышению экономической грамотности населения и направленной на популяризацию экономических знаний. Событие интерпретировано и освещено в том числе и в историческом контексте, что позволяет выявить роль традиций в современных образовательных технологиях и продуктивно использовать междисциплинарный подход в их изучении.

*Ключевые слова:* Просвещение, экономическая грамотность, образовательные технологии, традиции

*Для цитирования:* Гуковская А.А. Шестой Всероссийский экономический диктант: традиции Просвещения и современные образовательные технологии // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 129–135. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-129-135

## Sixth All-Russian Economic Dictation. Enlightenment traditions and modern educational technologies

Anastasiya A. Gukovskaya

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
gukovskaya.a@rsuh.ru, ORCID ID 0000-0002-2583-5843*

*Abstract.* The review discusses the preliminary results of the all-Russian campaign (Economic Dictation) held at the site of the Faculty of Economics

---

© Гуковская А.А., 2022

of the Russian State University for the Humanities (RGGU) to improve the economic literacy of the population and aimed at popularizing economic knowledge. The interpretation and coverage of the event is made also in a historical context, what allows to identify the role of traditions in modern educational technologies and productively use an interdisciplinary approach in their study.

*Keywords:* Enlightenment, economic literacy, educational technologies, traditions

*For citation:* Gukovskaya, A.A. (2022) “Sixth All-Russian Economic Dictation. Enlightenment traditions and modern educational technologies”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 129–135, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-129-135

Состоявшийся в октябре 2022 г. шестой Всероссийский экономический диктант (организаторы Вольное экономическое общество (далее ВЭО) и Международный Союз экономистов России), где в качестве одной из региональных площадок выступал экономический факультет РГГУ, помимо своей актуальной экономической направленности, соответствующей базовой образовательной и просветительской цели, содержал значительный историко-экономический блок вопросов междисциплинарного характера. Такой подход лежит в русле традиций надгосударственных свободных некоммерческих институций со времен эпохи Просвещения и не теряет своей актуальности до настоящего времени. Представляется важным остановиться на нескольких кейсах из хорошо задокументированной истории ВЭО в этом контексте.

Вольное экономическое общество, недавно отметившее свое 255-летие, всегда имело одной из своих целей просвещение во благо общественного развития и в разные исторические периоды реализовывало просветительские проекты, отвечающие запросам / потребностям общества.

Созданное по указу императрицы Екатерины в 1765 г., но по инициативе пятнадцати дворян, движимых целью усовершенствовать экономику отечества, ВЭО воплощало дух эпохи Просвещения, с одной стороны, а с другой – являлось ее важнейшей институцией. Так, на фоне открытия внешних рынков для российского сельского хозяйства ВЭО видело одной из своих целей популяризацию знаний об эффективных способах его ведения в самых разных практических аспектах – от пропаганды картофеля до правил разумного ведения севооборота различных агрокультур. Амбициозная задача просвещения, развития отечественной словесности

и науки рассматривалась как цивилизующее начало и единственный путь для модернизации страны. В период 1760–1770 гг. число просвещенных читателей не превышало нескольких тысяч в обеих столицах [Рейнблат 2020, с. 20], книги были дороги и многие полагали чтение пустой тратой времени. Благодаря осуществленной реформе образования к концу XVIII в. в России было 549 различных учебных заведений с контингентом в 62 тыс. [Мионов 2003, т. 2, с. 213].

Используемые в разные периоды в деятельности ВЭО просветительские и образовательные технологии весьма разнообразны – от издания и распространения книг до проведения полевых исследований. Издаваемые ВЭО регулярные «Труды» (всего 281 выпуск за 150 лет: с 1765 по 1915 г.) – самое длительное периодическое научное издание в Российской империи [Лукичев 2017, с. 24; Хижняков 2000]. В практике ВЭО за многолетнюю историю накопилось много ярких примеров просветительских проектов, некоторые из них заслуживают упоминания даже в рамках этой короткой заметки.

Известный кейс – конкурс сочинений, объявленный в 1766 г. на тему, поднятую Екатериной II в присланном анонимном письме вместе с 1000 червонцами: «В чем состоит собственность земледельца: в земле ли его, которую он обрабатывает, или в движимости, и какое он право на то или другое для пользы общенародной иметь может»<sup>1</sup>. Был объявлен конкурс на лучшее сочинение, дающее ответ на вопрос: «Что полезнее для общества, – чтобы крестьянин имел в собственности землю или токмо движимое имение и сколь далеко эти права на то или иное имение простираться должны?»<sup>2</sup>.

Всего было прислано 162 сочинения: 129 – на немецком, 21 – на французском, семь – из России, три – на латинском, по одному на голландском и шведском. Для чтения поступивших работ были созданы три комиссии, которые читали пронумерованные анонимные работы (свои сочинения прислали среди прочих Вольтер (номер 9) и Мармонтель (номер 109))<sup>3</sup>. Лучшей была признана работа доктора права из Ахена Беарде-де-Лабея (Bearde de L'Abaye), опубликованная в 1768 г. в сборнике четырех лучших

---

<sup>1</sup> *Семевский В.И.* Крестьянский вопрос в России в XVIII и первой половине XIX века: В 2 т. Т. 2. СПб., 1888. С. 47 [Электронный ресурс]. URL: <http://elibrary.ru/nodes/14821-t-1-krestyanskiy-vopros-v-xviii-i-pervoychetverti-xix-veka-1888#mode/inspect/page/110/zoom/6> (дата обращения 16 октября 2022).

<sup>2</sup> Там же. С. 48.

<sup>3</sup> Там же. С. 62–63.

сочинений (русских авторов среди них не было). С этой публикацией непростая вышла история – члены ВЭО в большинстве своем были против публикации, несмотря на поддержку императрицы [Leckey 2005, p. 367].

Цель популяризации основ экономических знаний ставилась практически с самого основания общества и реализовывалась на разных этапах самыми разными способами. Так, в 1796 г. был другой проект, тоже конкурс – на составление «Народной энциклопедии». В этом конкурсе победило сочинение «Деревенское зеркало, или Общепародная книга». Это обширное сочинение, согласно уставу ВЭО, было прислано на конкурс без имени, и авторство А.Т. Болотова было установлено гораздо позже на основании анализа текста<sup>4</sup>, а само сочинение, изданное в «Трудах ВЭО» за 1798–1799 гг., больше не перепечатывалось и как-то затерялось среди 350 томов его трудов [Милов 1991]. А жаль – очень примечательный источник – состоит из 86 глав с нравоучительным стихотворным эпиграфом перед каждой, на 828 страницах, с иллюстрациями. Кажется, прочитали его также немногие: известно, что на «Деревенское зеркало» было 214 подписчиков, это разочаровало автора и послужило одной из причин отказа от дальнейшего написания экономических трактатов. Среди прочего Болотов полагал, что для внедрения паттернов разумного экономического поведения в сопротивляющийся крестьянский разум необходимо проявить безжалостное давление и настойчивость [Kingston-Mann 1991, p. 89].

На самом деле оба кейса неоднозначны в интерпретации в русле образовательной/просветительской парадигмы – успешно реализованные образовательные технологии (проекты) дали результат, который для общества оказался слишком радикален и, вообще говоря, не был никак использован в дальнейшем по прямому назначению – например, в улучшении способов ведения сельского хозяйства, хотя видимых препятствий к этому не было. При этом сами образовательные технологии оказались вполне эффективны и повсеместно используются вплоть до наших дней.

В период 1861–1895 гг. под эгидой ВЭО работал Санкт-Петербургский Комитет грамотности, одно из самых крупных просветительских обществ России. Комитет был создан в год освобождения крестьян «с целью содействовать материальными и нравственными средствами распространению грамотности и полезных знаний

---

<sup>4</sup> Некоторые главы совпадали с главами в журнале «Экономический магазин», публикуемого Болотовым при Московских ведомостях, были и другие совпадения.

преимущественно между крестьянами, вышедшими из крепостной зависимости». Среди его членов были И.В. Вернадский, А.Ф. Петрушевский, А.Ф. Погосский, П.П. Семёнов-Тян-Шанский, В.В. Стасов, Ф.Г. Толль, гр. Л.Н. Толстой, Г.И. Успенский и многие другие (общее число членов составляло 116 в 1885 г. и 1025 – в 1895 г.). Комитет издавал журналы, бесплатно рассылал книги библиотекам, школам, приютам и тюрьмам, издал свыше 100 книг<sup>5</sup>. В 1895 г. Комитет организовал и провел перепись начальных школ в России, результаты которой были позже опубликованы<sup>6</sup>. Аналогичным образом был создан и функционировал Московский Комитет грамотности при Московском обществе сельского хозяйства. Обе институции впоследствии были подчинены Министерству народного просвещения, что привело к выходу многих членов из этих комитетов и большому общественному резонансу.

Надо отметить, что история функционирования комитетов грамотности демонстрирует пример хорошей, прижившейся в обществе институции, разработанной и внедренной изнутри социума. Сам факт, что оба комитета были подчинены впоследствии государственной структуре, свидетельствует об их значимости и эффективности.

В этом месте стоит вернуться к предмету настоящей заметки – относительно новому просветительскому формату – массовому диктанту, принять участие в котором может практически любой человек. Ставший возможным благодаря широкому проникновению Интернета и других информационных технологий в повседневные практики, как оказалось, этот формат отлично монтируется с современными образовательными подходами, способен привлечь широкую аудиторию и позволяет эффективно решать просветительские задачи. Например, завоевавший популярность Тотальный диктант впервые был проведен в 2004 г. как студенческая акция Новосибирского государственного университета, за прошедшие 18 лет из локального проекта Тотальный диктант действительно стал тотальным и глобальным<sup>7</sup> (РГУ является одной из площадок его проведения).

Экономический диктант – тоже горизонтальная образовательная инициатива, открытая с 2017 г. ВЭО и постепенно расширяю-

---

<sup>5</sup> Диксон К., Кетриц Б. Санкт-Петербургский комитет грамотности (1861–1911): Исторический очерк и воспоминания. СПб., 1911. С. 17.

<sup>6</sup> Начальное народное образование в России: В 4 ч. / Под ред. Г.А. Фальборка и В.И. Чарнолуцкого. СПб., 1905.

<sup>7</sup> Тотальный диктант [Электронный ресурс]. URL: <https://totaldict.ru/about/> (дата обращения 17 октября 2022).

щая свою географию и охват<sup>8</sup>. Участвовать в экономическом диктанте можно в разных форматах (онлайн и офлайн), в этом году обе площадки РГГУ работали офлайн, что способствовало живой атмосфере мероприятия. Каждой категории участников было предложено по 28 вопросов в течение ограниченного времени. Структура вопросов выглядела следующим образом: в каждой группе было по восемь вопросов междисциплинарного/исторического характера, а остальные 20 можно условно разделить на две неравные группы. Первая – вопросы общей экономической теории (у студентов их было 14, у школьников – 6); вторая – вопросы, относящиеся к современному российскому экономическому устройству (у студентов их было 6, у школьников – 14). Вопросы, сконструированные в виде закрытых тестов множественного выбора, видимых затруднений у аудитории не вызывали и, видимо, соответствовали имеющимся навыкам и ожиданиям.

Подводя итоги, отметим несомненный просветительский потенциал проведенной акции и наличие открытых возможностей для совершенствования (в том числе и методологического материала) в лучших традициях просвещения.

### *Литература*

---

- Лукичёв 2017 – *Лукичёв П.М.* Императорское вольное экономическое общество: эволюция первого научного общества России // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. 2017. Т. 27. Вып. 2. С. 20–27.
- Милов 1991 – *Милов Л.В.* А.Т. Бологов – автор крестьянской энциклопедии конца XVIII в. // Вопросы истории. 1991. № 7–8. С. 13–25.
- Миронов 2003 – *Миронов Б.Н.* Социальная история России периода империи (XVIII – начало XX в.): В 2 т. СПб.: Дмитрий Буланин, 2003. 548 + 583 с.
- Рейтблат 2020 – *Рейтблат А.И.* Классика, скандал, Булгарин...: Статьи и материалы по социологии и истории русской литературы. М.: Новое литературное обозрение, 2020. 576 с.
- Хижняков 2000 – *Хижняков С.В.* Вольное экономическое общество России / С. Хижняков, В. Красильников // Вопросы экономики. 2000. № 1. С. 156–160.
- Leckey 2005 – *Leckey C.* Patronage and Public Culture in the Russian Free Economic Society: 1765–1796 // *Slavic Review*. 2005. Vol. 64. № 2. P. 355–379.
- Kingston-Mann 1991 – *Kingston-Mann E.* In the Light and Shadow of the West: The Impact of Western Economics in Pre-Emancipation Russia // *Comparative Studies in Society and History*. 1991. Vol. 33. № 1. P. 86–105.

---

<sup>8</sup> Экономический диктант 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://diktant.org/geo/> (дата обращения 17.10.2022).

## References

---

- Khizhnyakov, S.V. and Krasil'nikov, V. "Free Economic Society of Russia", *Voprosy Ekonomiki*, no. 1, pp. 156–160.
- Kingston-Mann, E. (1991), "In the Light and Shadow of the West: The Impact of Western Economics in Pre-Emancipation Russia", *Comparative Studies in Society and History*, vol. 33, no. 1, pp. 86–105.
- Leckey, C. (2005), "Patronage and Public Culture in the Russian Free Economic Society, 1765-1796", *Slavic Review*, vol. 64, no. 2, pp. 355–379.
- Lukichev, P.M. (2017), "Imperial free economic society. The evolution of the first scientific society in Russia", *Bulletin of Udmurt University, Economics and Law*, vol. 27, iss. 2, pp. 20–27.
- Milov, L.V. (1991), "A.T. Bolotov is the author of the peasant encyclopedia of the late 18th century", *Voprosy istorii*, no. 7–8, pp. 13–25.
- Mironov, B.N. (2003), *Sotsial'naya istoriya Rossii perioda imperii (XVIII – nachalo XX v.): V 2 t* [Social history of Russia during the period of the empire (18<sup>th</sup> – early 20<sup>th</sup> century) in 2 vols.], Dmitrii Bulanin, Saint Petersburg, Russia.
- Reitblat, A.I. (2020), *Klassika, skandal, Bulgarin...: Stat'i i materialy po sotsiologii i istorii russkoi literatury* [Classics, scandal, Bulgarin...: Articles and materials on sociology and history of Russian literature], Novoe literaturnoe obozrenie, Moscow, Russia.

## Информация об авторе

*Анастасия А. Гуковская*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; gukovskaya.a@rsuh.ru; ORCID ID 0000-0002-2583-5843

## Information about the author

*Anastasiya A. Gukovskaya*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; gukovskaya.a@rsuh.ru; ORCID ID 0000-0002-2583-5843



## Интервью с ученым

УДК 378.4(476)

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-136-145

Экономический факультет  
Белорусского государственного экономического  
университета. Перспективы сотрудничества



Егор Л. Герасимов

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры  
мировой экономики Белорусского государственного  
экономического университета (БГЭУ)*



Оксана Н. Шкутько

*кандидат экономических наук, доцент,  
декан факультета международных экономических отношений  
Белорусского государственного экономического  
университета (БГЭУ)*

---

© Герасимов Е.Л., Шкутько О.Н., 2022

*Для цитирования: Герасимов Е.Л., Шкутько О.Н. Экономический факультет Белорусского государственного экономического университета. Перспективы сотрудничества [беседу вела Е.В. Зенкина] // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 136–145. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-136-145*

Faculty of Economics  
of the Belarusian State Economic University.  
Prospects for cooperation

Egor L. Gerasimov

*Cand. of Sci. (Economics), associate professor  
of the Department of world economy,  
Belarusian State Economic University (BSEU)*

Oksana N. Shkut'ko

*Dr. of Sci. (Economics), associate professor,  
Dean of International economic relations Department,  
Belarusian State Economic University (BSEU)*

*For citation: Gerasimov, E.L. and Shkutko, O.N. (2022), "Faculty of Economics of the Belarusian State Economic University. Prospects for cooperation", [The interview was conducted by E.V. Zenkina], *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 136–145, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-136-145*

*Е.В. Зенкина.* Расскажите об истории факультета, который Вы представляете.

*О.Н. Шкутько.* Факультет международных экономических отношений – один из самых молодых.

Факультет создан в 1992 г. и имеет огромный опыт в подготовке кадров в области мировой экономики и международных экономических отношений в республике. У истоков жизни факультета стоял известный в Республике Беларусь и России ученый – доктор экономических наук Иван Михайлович Лемешевский, который

вместе с коллективом кафедры во многом определил долговременные тренды развития международного экономического образования в нашем университете. Сегодня на факультете работают 8 докторов и 47 кандидатов наук, представляющих кафедры экономической теории, мировой экономики, международного бизнеса и экономической политики. При этом 10 преподавателей являются выпускниками факультета. Именно этим педагогическим составом ведется ежегодная подготовка около 250 специалистов экономистов и экономистов-международников для нашей республики, обучающихся на факультете.

*Е.В. Зенкина.* Расскажите более подробно о кадровом потенциале вашего факультета.

*О.Н. Шкутько.* О достижениях и таланте наших преподавателей можно говорить долго.

Вот лишь некоторые примеры сказанному. Наши коллеги прошли подготовку и стажировку в международных организациях и ведущих университетах в Австрии, Великобритании, Германии, Индии, Испании, Китая, Польши, США, Франции, Швейцарии.

Сотрудники кафедры ведут большую научно-исследовательскую работу, регулярно участвуют в международных научно-практических конференциях, симпозиумах, конгрессах, семинарах и круглых столах в странах ближнего и дальнего зарубежья. Публикуют статьи, научные доклады, тезисы в научных изданиях зарубежных и отечественных университетских центров.

Здесь же следует указать и защиты диссертаций нашими преподавателями и работу в составе диссертационных советов, включая и диссертационные советы, действующие в Российской Федерации, участие в работе в различных правительственных комиссиях и многое другое.

Последние годы преподаватели кафедры большое внимание уделяют совершенствованию научно-методического сопровождения учебного процесса. В результате этой большой работы подготовлено и издано свыше 10 учебников и учебных пособий, посвященных таким важным учебным дисциплинам, как международная экономика, экономика Республики Беларусь в системе мирохозяйственных связей, международные экономические отношения, мировая экономика, международная экономическая интеграция, международные прямые инвестиции в развитии мировой экономики XXI в. и другие.

Стоит рассказать о некоторых недавних событиях международной важности в их профессиональной деятельности.

Совсем свежие примеры из жизни факультета.

Ныне действующий декан факультета международных экономических отношений Оксана Шкутько и доцент кафедры мировой экономики Елена Петрушкевич прошли стажировку на кафедре экономики и предпринимательства экономического факультета Евразийского национального университета имени Л.Н. Гумилева в г. Астане в Казахстане.

*Е.В. Зенкина.* Каков портрет ваших выпускников?

*О.Н. Шкутько.* Мы готовим специалистов по следующим направлениям:

- «Мировая экономика» (специализации «Управление внешнеэкономической деятельностью» и «Международные инвестиции»);
- «Экономическая теория» (специализация «Экономическая политика»);
- «Бизнес-администрирование»;
- «Экономика».

Выпускники факультета владеют методами микро- и макроэкономического анализа, международного менеджмента и маркетинга, способны выявлять закономерности развития мировых рынков, владеют механизмами их функционирования. Будущие экономисты-международники получают также знания в области бухгалтерского учета, финансов, кредитно-расчетных операций и страхования во внешнеэкономической деятельности, информационных технологий.

Факультет международных экономических отношений осуществляет не только деятельность образовательного характера, но также занимается организацией досуга студентов.

Студенческая жизнь наполнена множеством уникальных мероприятий, таких как:

- «Точка знакомств», на котором студенты могут познакомиться и лучше узнать друг друга;
- «Визитки первокурсников», проводимые в формате смотраконкурса среди групп первого курса факультета;
- МЭО Awards (эвордс), на котором студенты получают награды за их достижения в сферах науки, культуры, спорта и общественной жизни университета.

Сегодня можно без преувеличения сказать, что:

- 1) факультет владеет успешным опытом подготовки кадров в области мировой экономики и международных экономических отношений;
- 2) на факультете работают опытные преподаватели, многие из которых прошли специальную подготовку в ведущих учебных центрах стран ближнего и дальнего зарубежья;
- 3) к учебному процессу активно привлекаются зарубежные преподаватели и специалисты-практики.

*Е.В. Зенкина.* Расскажите о кафедре мировой экономики Белорусского государственного экономического университета, которую Вы представляете.

*Е.Л. Герасимов.* Кафедра мировой экономики Белорусского государственного экономического университета основана 28 сентября 2001 г. в результате реорганизации кафедры международных экономических отношений, образованной в университете в 1991 г.

Мы готовим специалистов первой и второй ступени высшего образования. Преподаватели кафедры читают следующие курсы:

- Международная экономика;
- Мировая экономика;
- Международные экономические отношения;
- Международная инвестиционная деятельность;
- Международная экономическая интеграция;
- Инвестиционный анализ;
- Экономика Республики Беларусь в системе мирохозяйственных связей;
- Международный менеджмент.

Подготовка магистрантов предполагает изучение следующих предметов:

- Мировая экономика и внешнеэкономическая политика / World Economy and Foreign Economic Policy;
- Мировые товарные рынки и цены / World Commodity Markets and Prices;
- Коммерциализация и менеджмент инноваций / Commercialization and Management of Innovations;
- Международные инвестиции и международные инвестиционные соглашения / International Investment and International Investment Agreements;

- Цифровая экономика / Digital Economy;
- Финансомика / Finacomics;
- Коммерческая дипломатия и международные торговые переговоры / Commercial Diplomacy and International Trade Negotiations;
- Бизнес-среда функционирования глобальных компаний / Business Environment of Global Companies;
- Многоуровневое экономическое интеграционное проектирование / Multilevel Economic Integration Design.

Кафедра является координатором магистерской программы «Международная экономика и коммерческая дипломатия» / “International Economics and Commercial Diplomacy” с возможностью обучения либо на русском, либо на английском языках.

Программа предусматривает фундаментальную подготовку специалистов, обладающих знаниями и умениями для работы в международном окружении по проблематике международной и национальной безопасности, мировой экономики, политики и бизнеса, отношений Республики Беларусь с партнерами по интеграции; способных проводить торговые переговоры с представителями органов государственного управления зарубежных стран и международных организаций на иностранном языке; осуществлять анализ современных тенденций развития мировой экономики и международных экономических отношений, внешнеэкономической политики зарубежных стран.

*Е.В. Зенкина.* Как вы оцениваете международные связи вашей кафедры?

*Е.Л. Герасимов.* Как уже отмечалось, наши коллеги прошли переподготовку и стажировку в ряде университетских центров многих зарубежных государств. Естественно, что полученные при этом международные связи активно используются в повседневной работе. Более того, они активно развиваются. В частности, выполняются исследования по техническим заданиям Евразийской экономической комиссии, грантам БРФФИ и др. Действуют договоры с Виртуальным институтом ЮНКТАД (Женева), с которым выполняется совместное исследование «Обоснование траектории роста обрабатывающей промышленности Республики Беларусь в условиях международной многоуровневой экономической интеграции»; с Молдавской экономической академией

(Кишинев), Казахским университетом международных отношений и мировых языков им. Абылай хана (Алматы), Российским экономическим университетом имени Г.В. Плеханова (Москва), Азербайджанским государственным экономическим университетом (Баку), Уральским государственным экономический университетом (Екатеринбург).

*Е.В. Зенкина.* О каких интересных событиях, конференциях, мероприятиях Вы можете нам рассказать? Что произвело на Вас наибольшее впечатление?

*Герасимов Е.Л.* Наиболее ярким опытом международного сотрудничества был образовательный визит для студентов и преподавателей кафедры в г. Женева (Швейцария), включивший посещение таких международных организаций, как ООН, ВТО, ЮНКТАД, ВОИС, МТЦ.

Следует отметить широкий охват проблем мировой экономики, рассмотренных экспертами таких международных организаций, как ООН (ЮНКТАД), ВОИС, ВТО, МТЦ. Был отмечен целевой характер программы, сбалансированность тем докладов, высокий уровень и актуальность статистического материала. Отличительной особенностью поездки стал высокий уровень открытости со стороны экспертов и персонала международных организаций. Все участники тура отметили целевой характер поездки, взаимосвязь основных тенденций развития мировой экономики с содержанием читаемых в БГЭУ курсов. В ходе визита участники ознакомились с направлениями реформирования деятельности международных организаций в условиях глобализации и цифровой экономики, узнали о роли переговоров и достижении компромисса как основе работы международных организаций. Отдельно стоит отметить позитивную позицию специалистов ВТО по вопросу вступления и участия Беларуси в деятельности данной организации. Безусловно, такая позиция во многом является заслугой Постоянного представительства Республики Беларусь при ООН в городе Женева.

Несмотря на напряженный график, при посредничестве и участии белорусских дипломатов были организованы экскурсии по территории международных организаций. В ходе экскурсий у большинства участников образовательного визита сложилось мнение о Женеве как о прекрасном городе с богатыми историческими, культурными и дипломатическими традициями.

Важное значение и богатый опыт были получены в ходе участия в XVIII Международной конференции «Государственное управление: современные вызовы», проходившей в Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова (МГУ) с 7 по 10 декабря 2021 года.

Успешно развивается сотрудничество с Московским государственным институтом международных отношений (МГИМО) МИД России в рамках ежегодных Ливенцевских чтений.

На расширение научного кругозора влияют конференции, проводимые на экономическом факультете Санкт-Петербургского государственного университета, в Белорусском государственном университете и других учебных заведениях России и Беларуси.

Отдельно нельзя не подчеркнуть, что, несомненно, работа в рамках международной научной конференции XXII Чаяновские чтения «Творческая экономика для устойчивого развития», состоявшейся в Российском государственном гуманитарном университете (РГГУ) 24 марта 2022 года, позволила расширить горизонты научного поиска и выявить новые направления сотрудничества с российскими коллегами.

Пользуясь предоставленной возможностью, хотелось бы отметить, что проведение конференций «Чаяновские чтения» давно стало традицией и «визитной карточкой» экономического факультета РГГУ и мы давно и с глубоким вниманием относимся к тем часто новым и интересным взглядам, которые бывают представлены участниками этих конференций. Прежде всего потому что здесь всегда высказываются новые идеи, суждения и обязательно присутствует очень качественная аналитика.

Подтверждением сказанному может служить тематика секции наших непосредственных партнеров – кафедры мировой экономики экономического факультета Института экономики, управления и права РГГУ – «Креативные индустрии в зеркале международных практик». Модератором этой секции выступала заведующая кафедрой, доктор экономических наук Елена Вячеславовна Зенкина. Хотя тематика докладов была разнообразной, но все они были посвящены креативной экономике как сегменту новой экономики.

Это свидетельствует, что у наших коллег, преподавателей кафедры мировой экономики Института экономики, управления и права РГГУ есть серьезный научный задел в понимании современных международных экономических процессов. И это закономерно, поскольку на кафедре активно ведутся научные исследования, касающиеся формирования новой парадигмы мировой экономики, формируются новые идеи и понимание закономерностей развития



мирового сообщества, разрабатываются подходы к анализу механизма трансферта виртуальных ценностей в силу растущей социализации экономической деятельности.

С нашей точки зрения представляют большой интерес проводимые кафедрой исследования места и роли гуманитарной деятельности в мировой экономике. Быстрое вхождение в жизнь человечества гуманитарных сфер деятельности меняет понимание целей и задач экономической деятельности, характер международного сотрудничества. И, конечно, именно Российский государственный гуманитарный университет должен быть основоположником таких исследований.

В силу того, что на кафедре мировой экономики разработаны научные подходы, касающиеся особенностей включения в международную торговлю новой виртуальной экономики сферы гуманитарной деятельности, то нам хотелось бы подключиться к данной работе и в научном, и научно-педагогическом плане.

Значительный интерес представляют исследования по вопросам «Международное сотрудничество как форма коммерческого взаимодействия», «Международная гуманитарная деятельность как ядро будущей мировой экономики», «Экономика международной гуманитарной деятельности» и «Международное гуманитарное сотрудничество как новая форма международной экономической и социальной интеграции». На фоне изложенного считаю совершенно оправданной совместную работу нашей кафедры мировой экономики Белорусского государственного экономического университета с кафедрой мировой экономики РГГУ, а также считаю продуктивным открытие и реализацию совместно с родственной кафедрой РГГУ новой совместной магистерской программы.

*Е.В. Зенкина.* Каковы ваши творческие и профессиональные планы?

*Герасимов Е.Л.* Безусловно, развитие любого специалиста, особенно в научной сфере, предполагает повышение квалификации, научный поиск. В планах – более детальное знакомство с творческой и креативной экономикой, создание задела для подготовки докторской диссертации. К сожалению, в текущей ситуации ограничены возможности международных стажировок в Европе. Но есть перспективные варианты в странах ЕАЭС, в частности в Казахстане.

Подводя итоги, мы можем сказать, что развитие сотрудничества с Российским гуманитарным государственным университетом и другими высшими учебными заведениями Российской Федерации будет способствовать повышению профессионального уровня участников, стимулировать наши кафедры к плодотворной дальнейшей научной работе и откроет новые направления развития кафедры мировой экономики и нашего факультета в международной сфере.

*Интервью провела  
д-р экон. наук Е.В. Зенкина*

Оформление обложки  
*М.Е. Заболотникова*

Корректор  
*Ж.П. Григорьева*

Компьютерная верстка  
*Н.В. Москвина*

Подписано в печать 23.12.2022.

Формат  $60 \times 90^{1/16}$ .

Уч.-изд. л. 8,9. Усл. печ. л. 9,1.

Тираж 1050 экз. Заказ № 1671

Издательский центр  
Российского государственного  
гуманитарного университета  
125047, Москва, Миусская пл., 6  
[www.rsuh.ru](http://www.rsuh.ru)