

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ

ежеквартальный аналитический журнал



2 (98), 2021

Свидетельство о регистрации  
в Министерстве печати и информации РФ № 014561  
Журнал рекомендован ВАК для научных публикаций  
Редакция: ООО «Анкил»  
105005, Москва, Елизаветинский пер., 6, оф. 23.  
Тел./факс: (499)265137118, 267175173.  
E-mail: info@ankil.info  
Учредитель: Р. Т. Юлдашев

Научный журнал «Управление риском» входит в новую редакцию (29.12.2015 г., № 1715) Перечня ведущих рецензируемых научных журналов, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией (ВАК) при Министерстве образования и науки РФ для публикации материалов диссертационных работ на соискание *ученой степени доктора и кандидата наук по экономической специальности 08.00.00 и (№ 1715 20.07.2017 г. \*/ рассмотрена повторная заявка на расширение перечня групп научных специальностей) на соискание ученой степени доктора и кандидата наук по социологической науке 22.00.00.*

Главный редактор: А. В. Мельников, д.ф.-м.н., профессор  
Университета Альберта (Канада)

Шеф-редактор: Р. Т. Юлдашев, академик РАЕН, д.э.н., профессор,  
заведующий кафедрой управления рисками и страхования МГИМО  
МИД РФ

Отв. секретарь: Я. К. Макарова m\_ankil@mail.ru

Компьютерная верстка: Т. Л. Забаева

Корректор: Н. А. Соколова

Отдел подписки, отдел реализации книг: info@ankil.info

## Редакционный совет:

Акимов В. А., д.т.н., профессор, начальник Всероссийского научно-исследовательского института по проблемам гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций МЧС России (Федеральный центр науки и высоких технологий).

Бадюков В. Ф., д.ф.-м.н., профессор, зав. кафедрой теории риска и страхования, Хабаровский государственный университет экономики и права (г. Хабаровск).

Балабанов В. С., д.э.н., профессор, президент Российской Академии предпринимательства.

Бронштейн Е. М., д.ф.-м.н., профессор кафедры вычислительной математики и кибернетики Уфимского государственного авиационного технического университета (г. Уфа).

Гафуров И. Р., д.э.н., профессор, ректор Казанского федерального (Приволжского) университета.

Дадалко В. А., д.э.н., профессор, действительный член (академик) Академии военных наук РФ, советник ректор НАНО ВО Института мировых цивилизаций, профессор кафедры теории и методологии государственного управления ФГКОУ ВО Академии управления МВД РФ.

Зарубина Н. Н., д.фил.н., профессор, кафедра социологии МГИМО МИД РФ.

Кравченко С. А., д.фил.н., профессор, зав. кафедрой социологии МГИМО МИД РФ.

Лайков А. Ю., к.э.н., доцент, генеральный директор ООО «СБ "РИФАМС"».

Лесных В. В., д.т.н., профессор, директор Центра «Анализ рисков» в ООО «НИИГазэкономика».

Носкова А. В., д.соц.н., профессор, кафедра социологии МГИМО МИД РФ.

Порфирьев Б. Н., академик РАН, д.э.н., профессор Института народно-хозяйственного прогнозирования РАН.

Цветкова Л. И., к.э.н., доцент кафедры управления рисками и страхования МГИМО МИД РФ.

Юрева Т. В., д.э.н., профессор, зав. отделением «Управление проектами и программами», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

## Подписные индексы журнала в агентствах:

«Пресса России» — 40630, «Роспечать» — 47738,

а также в комплектах

Альтернативная подписка: «Союзпечать» 707112188, 707112189, 707116158; «Бизнеспресс Курьер» (Нижегород) (8312) 2810114; «Вся пресса» 787134148; «Дельта Пост» 928187162; «ТелиусПранд» 684155134, 500100160; «Курьерпресссервис» 933130172; «МКпериодика» 281157115; «Корпоративная почта» 953192162; «ОриконМ» (Тольятти) (8482) 30108184, 937149159(58); «АргосПАЛ» 603127131(32); «Уралпресс XXI» в городах: (Екатеринбург) (343) 375180171, (Нижегород) (3435) 41114148; «Южноуральская почта» (Челябинск) (351) 262190103; «Пармапресс» (Пермь) (3422) 60124140; «ООО «КоммерсантКурьер» в городах: (Казань) (8432) 91109199(48); (Уфа) (3472) 79199124; (Волгоград) (8442) 33122107; (Пермь) (3422) 40189168; (Набережные Челны) (8552) 59182193; (Самара) (8462) 65141164; (Саратов) (8452) 27132125; (Тольятти) (8482) 20183178.

© УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ, 2021

Формат 60x84/8. Объем 6 печ. л. (усл.печ. л. 7).

Бумага офсетная. Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ОП и МТ МГИМО МИД РФ

119454, Москва, проспект Вернадского, 76, 814951434193169

В НОМЕРЕ:

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

- 3 *Галина Чернова, Владимир Халин*  
Проект «5 в 100»: системные риски государственного управления и их реализация

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

- 16 *Элана Авдеева*  
Конкурентные преимущества Китая в сфере энергоэффективности: кейс China National Petroleum Corp
- 24 *Валерий Салыгин, Борис Кабаков, Елена Квасникова*  
Анализ перспектив российско-индийского сотрудничества в области гражданского судостроения

## ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

- 33 *Ольга Белягина*  
Научно-инновационное обеспечение развития угольной отрасли

## ОТРАСЛЕВЫЕ РИСКИ

- 42 *Алхозур Цакаев*  
Управление рисками в деятельности аккредитованного эксперта: инструментарий и механизм

## ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

- 53 *Наталья Аксенова, Екатерина Спиридонова*  
Криптовалютный климат: факторы, определяющие перспективы развития и управления
- 59 *Ольга Алехина*  
Наднациональная цифровая валюта: перспективы, риски и роль в стимулировании проектов национальных цифровых валют

### Общие требования к статьям:

1. Статья должна быть оригинальной, не опубликованной ранее и не представленной к печати в других изданиях.
2. В приложении к статье должны быть даны аннотация (до 200 знаков) и ключевые слова на русском и английском языках.
3. Статья обязательно должна содержать вступительную и заключительную части, в которых отражаются цель написания статьи и выводы автора, содержащие описание возможностей практического применения.
4. Весь библиографический аппарат должен быть оформлен в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным публикациям.
5. Одновременно предоставляются вариант английского написания фамилии автора, названия статьи и ключевых слов.
6. Если автор не имеет научных степеней по теме представленной статьи, необходимо предоставить рецензию и контактные данные рецензента. Плата с аспирантов за публикацию рукописей не взимается.
7. Предполагается, что автор при написании статей пользуется несколькими источниками.

### Технические требования:

1. Статья должна предоставляться в редакцию, набранная общедоступным шрифтом 12 пт с полуторным интервалом, в электронном (Word, OpenOffice) и бумажном виде.
2. На страницах должны быть проставлены номера и оставлены поля.
3. При наборе формул должны быть использованы формульные редакторы: MS Equation, MathType 4 или OpenOffice. При этом однострочные формулы могут быть набраны обычным текстом с надстрочными и подстрочными индексами.
4. Формулы, таблицы и сноски (не концевые) должны быть оформлены стандартными средствами редактора.
5. Графики, диаграммы и т.п. могут быть оформлены в Word, Excel или OpenOffice и вставлены в текст по смыслу. Допускается использование графического векторного файла в формате wmf/emf или cdr v.10. Такие объекты должны быть пронумерованы и иметь название.

### Авторское право:

Автор соглашается с условиями публикации статьи в журнале с учетом следующего:

1. Издательство получает исключительное право на публикацию и распространение статьи под именем автора, включая переиздание, опубликование в электронном виде и иными доступными способами, а также перевод статьи или ее части на иностранные языки.
2. Автор имеет право однажды опубликовать статью в другом издании (предварительно указать) с обязательной ссылкой на первую публикацию. При публикации в Интернете автор обязуется указать сроки публикации и источник публикации с активной гиперссылкой на страницу журнала — <http://www.ankil.info/36.html>, и следить за ее актуальностью в случае изменения этого адреса.

Автор и третьи лица обязаны получить предварительное письменное согласие издательства на публикацию статьи в других изданиях или по другим адресам в Интернете, а также при распространении текстов опубликованных статей за плату. Автор, при обращении к нему третьих лиц, должен сообщить о таких условиях.

Ответственность за достоверность фактов, изложенных в материалах номера, несут их авторы.

### ВНИМАНИЮ АВТОРОВ!

Руководство издательства «Анкил» сообщает авторам и читателям журнала следующее, что журнал «Управление риском» входит в новую редакцию (29.12.2015 г.) Перечня ведущих рецензируемых научных журналов, рекомендованных **Высшей аттестационной комиссией (ВАК)** при Министерстве образования и науки РФ для публикации материалов диссертационных работ на соискание **ученой степени доктора и кандидата наук по экономической специальности.**

Для продвижения журнала в современном научно-образовательном пространстве, а также для повышения эффективности своей работы и доступности научной информации широкому кругу читателей, авторов на территории России, стран СНГ и Балтии, начиная с 2016 года, все текущие статьи номеров журнала будут размещаться в базе данных РИНЦ с полным текстом. Просим сообщить авторов статей свои личные SPIN-коды и Author ID, которые Вам присвоены РИНЦ или другими базами цитирования по электронному адресу: [info@ankil.info](mailto:info@ankil.info).

Выполнение идентификации авторов статей позволяет значительно ускорить привязки публикаций к авторским профилям в РИНЦ.

### ТРЕБОВАНИЯ К ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ МЕТАДАННЫХ

Необходимо предоставить следующую информацию об авторе/авторах и статье на русском и английском языках:

- Ф.И.О.;
- **SPIN-код и Author ID, присвоенные РИНЦ или другими базами цитируемости;**
- e-mail или номер телефона для связи;
- страна, область, город проживания;
- ученая степень, ученое звание, место работы;
- название статьи;
- аннотация статьи;
- ключевые слова;
- список литературы (НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ без дублирования списка на английском языке).

# Проект «5 в 100»: системные риски государственного управления и их реализация

## Project “5 in 100”: System Risks of the State Management and Their Implementation

**Чернова Галина Васильевна,**  
доктор экономических наук, профессор  
кафедры управления рисками и страхования  
**Chernova Galina V.,**  
Doctor of Economic Sciences, Professor at the  
Department of Risk Management and Insurance  
g.chernova@spbu.ru, chernovagalina@yandex.ru  
SPIN-код: 7658-7814, Researcher ID: M-3513-  
2015, ORCID: 0000-0003-4050-4046

**Халин Владимир Георгиевич,**  
доктор экономических наук, профессор  
кафедры информационных систем в экономике  
**Khalin Vladimir G.,**  
Doctor of Economic Sciences, Professor at the  
Department of Information Systems in Economics  
v.halin@spbu.ru, vhalin@yandex.ru  
SPIN-код: 1116-6569, Researcher ID: J-4320-  
2013, ORCID: 0000-0003-1459-3137

Санкт-Петербургский  
государственный университет  
St. Petersburg State University

*Повышение конкурентоспособности российской высшей школы на мировом рынке образовательных услуг является важной стратегической целью ее развития. В статье проведен анализ Проекта «5 в 100» как одного из инструментов реформирования российской высшей школы. Он проведен в контексте системных рисков управления при осуществлении государственной политики в области образования и науки и их влияния на устойчивое развитие российской высшей школы.*

*В статье даны: характеристика положения российских вузов в авторитетных мировых рейтингах на 2012 год – на момент начала освоения Проекта; описание значений таких важнейших параметров Проекта, как «участники Проекта» и «финансирование Проекта» на момент начала освоения Проекта и на весь период его реализации; характеристика положения российских вузов в авторитетных мировых рейтингах к 2020 году – моменту окончания Проекта. К полученным результатам необходимо отнести следующее. Оценка целесообразности принятия и освоения Проекта «5 в 100» была проведена на основе анализа его содержания, а также результатов реализации и показала, что Проект не имел должного обоснования, а его исполнение привело к реальной реализации ряда системных рисков управления – к появлению значительных негативных последствий как для значительного числа государственных вузов России, так и для устойчивого развития всей высшей школы России.*

**Ключевые слова:** Проект «5 в 100»; авторитетные мировые рейтинги университетов; глобально конкурентоспособный университет; государственная образовательная политика; системные риски управления.

*Increasing the competitiveness of Russian higher education in the world market of educational services is an important strategic goal of its development. The article analyzes the Project “5 in 100” as one of the tools for reforming Russian higher education. Analyze is conducted in the context of the system risks on management on the state policy implementation in the education and science field, and their impact on the sustainable development of Russian higher education.*

*The article provides a description of the position of Russian universities in the authoritative world rankings on 2012 – at the time of the Project start; description of the values of such important parameters of the Project as “Project participants” and “Project financing” at the time of the Project start and for the entire period of its implementation; characterization of the position of Russian universities in authoritative world rankings by 2020 – the moment of the end of the Project.*

*The obtained results include the following. The assessment of the adoption and development feasibility of the Project “5 in 100” was carried out on the basis of its content analysis, as well as the results of implementation and showed the following.*

*The project did not have a proper justification, and its implementation led to the real implementation of a number of the system risks on management - to the emergence of significant negative consequences both for a significant number of state universities in Russia and for the sustainable development of the entire higher education in Russia.*

**Keywords:** *Project “5 in 100”; authoritative world rankings of universities; globally competitive university; state educational policy; system risks on management.*

## Введение

Основной целью развития любой страны является повышение уровня и качества жизни населения. Важнейшим фактором ее достижения является система образования, в том числе высшего, значимость которого существенно выросла в последние десятилетия. Достижение стратегической цели развития российской высшей школы – подготовки высококвалифицированных кадров для национальной экономики, конкурентоспособных на мировом рынке труда, – становится возможным лишь при условии устойчивого развития всей системы российского высшего образования, поэтому вопросы его обеспечения (устойчивого развития) являются чрезвычайно актуальными и важными [1].

Современный этап развития российской высшей школы характеризуется ее существенным реформированием, сопровождающимся кардинальными переменами в системе управления на разных уровнях – принятием очень важных управленческих решений.

Как показывает практика, не всегда и не все принимаемые управленческие решения

дают ожидаемый положительный результат. Часть из них может привести к нежелательным отрицательным последствиям. Именно поэтому важно с самого начала уметь оценивать принимаемое решение с позиций возможных сопутствующих ему рисков как неопределенной возможности появления отрицательных последствий принятия и внедрения оцениваемого управленческого решения [2–4].

Особую значимость в процессе реформирования российской высшей школы занимают так называемые системные риски, характерные для элементов системы российского высшего образования и/или для системы образования в целом, реализация которых может привести к отрицательным результатам для самой системы российской высшей школы и в конечном итоге может привести к ее разрушению [5, 6].

Существенную роль в реформировании российской высшей школы сыграл Указ № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки», который подписал Президент России В. В. Путин в день своей инаугурации 7 мая 2012 года. В нем Правительству

РФ было поручено обеспечить «вхождение к 2020 году не менее пяти российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов». Поставленная в Указе задача обусловила введение такого понятия, как «глобально конкурентоспособный университет». *Университет* будет определяться как *глобально конкурентоспособный*, если он входит в первую сотню хотя бы одного из авторитетных мировых рейтингов [7].

План мероприятий по решению задачи Указа № 599 в дальнейшем получил название Проект «5 в 100». Его можно оценивать как один из важнейших проектов реформирования российской высшей школы, результатом которого к 2020 году в России должно быть не менее 5 глобально конкурентоспособных университетов. Заметим, что к моменту подписания Указа № 599, т. е. в 2012 году, в России был лишь один глобально конкурентоспособный университет – МГУ им. М. В. Ломоносова (для примера, в Китае на тот момент не было ни одного).

Целью данной статьи является оценка Проекта «5 в 100» как инструмента повышения глобальной конкурентоспособности ряда ведущих российских вузов в контексте реализации системных рисков государственного управления, а также их последствий для развития высшей школы России.

#### Управленческие решения по Проекту «5 в 100» и их оценка

Инициатором Проекта «5 в 100» является Президент России В. В. Путин, который своим Указом от 07.05.2012 № 599 поручил Правительству РФ обеспечить «вхождение к 2020 году не менее пяти российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов».

Реализация Проекта подразумевала разработку и внедрение взаимосвязанных

управленческих решений (далее – УР) на уровне президента, на уровне федеральной исполнительной власти и на уровне конкретных вузов – участников Проекта.

Известно, что анализ качества любого УР предусматривает проверку выполнения требований ряда критериев, в том числе таких, например, как «УР имеет ясную цель и четко описанную проблемную ситуацию», «УР является адресным и понятным, в чьих интересах оно принято», «УР является всесторонне обоснованным и реально осуществимым», «УР обеспечено необходимыми ресурсами» и т. д. [8]. Выполнение требований всех критериев качества оцениваемого управленческого решения будет означать его соответствие той цели, для достижения которой оно и принято, т. е. будет означать его высокое качество. В случае невыполнения требований соответствующих критериев, предъявляемых к качеству УР, возможно появление отрицательных результатов, связанных с ним, т. е. результатов, противоречащих цели принятого УР.

Возможность получения отрицательного последствия, связанного с определенным УР, можно описать через риск, описываемый двумя важнейшими характеристиками – вероятностью реализации риска и ущерб, обусловленный этой реализацией.

Подойдем к оценке Проекта «5 в 100» именно с этих позиций:

- рассмотрим важнейшие УР, связанные с ним, принимаемые на уровне Президента РФ и федеральной исполнительной власти;
- оценим их в аспекте выполнения ими требований, предъявляемых к качеству УР;
- с каждым из УР свяжем возможные отрицательные последствия;
- опишем эти возможные отрицательные последствия через риски;

- посмотрим, реализовались ли эти риски в действительности и, если «да», то как это сказалось на решении поставленных перед Проектом задач.

Важнейшие УР, принимаемые по Проекту «5 в 100», принимались на трех уровнях: на уровне Президента РФ – в виде Указа от 07.05.2012 № 599; на федеральном уровне исполнительной власти – Правительством РФ, Минобрнауки России и Советом Проекта «5 в 100» – в виде совокупности постановлений и распоряжений, основным из которых является Постановление Правительства РФ от 16.03.2013 № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров» (далее – Постановление № 211); на уровне университетов – в виде «Программы развития конкретного университета до 2020 г.», утвержденной соответствующим распоряжением Правительства РФ. Ниже остановимся на оценке УР, принимаемых на первых двух уровнях.

Проект «5 в 100»:  
общая характеристика

**Российские вузы в авторитетных мировых рейтингах 2012 года.** Чтобы понять отправную точку для реализации Проекта «5 в 100», необходимо иметь представление о том, какие российские вузы входили в авторитетные мировые рейтинги университетов и какие занимали в них места.

В 2012 году российские университеты в авторитетных мировых рейтингах были представлены следующим образом: в Топ-500 Шанхайского рейтинга лучших университетов мира (Academic Ranking of World Universities – ARWU) входили только два российских университета (МГУ им. М. В. Ломоносова входил в Топ-100 (80-е

место) и СПбГУ в группу мест с 401-го по 500-е). В то же время в этом рейтинге присутствовали, например, 150 университетов из США, из них 53 входили в Топ-100; 37 университетов из Германии, из них 4 – в Топ-100; 11 университетов из Швеции, из них 3 – в Топ-100; 6 университетов из Израиля, из них 3 – в Топ-100; 5 университетов из Финляндии, из них 1 – в Топ-100; 42 университета из Китая, но из них ни один не попал в Топ-100 [9]. В Топ-600 всемирного рейтинга университетов QS World University Rankings (QS) в 2012 году попали только девять вузов из России (МГУ им. М. В. Ломоносова занимал 116-е место, СПбГУ – 253-е место, МГТУ им. Н. Э. Баумана – 352-е место, МГИМО – 367-е место, НГУ – 371-е место, УФУ им. первого Президента России Б. Н. Ельцина – в группе мест с 441-го по 450-е, РУДН и НИУ ВШЭ – места 501-го по 550-е, ТГУ – места с 551-го по 600-е) [10]. В Топ-400 международного рейтинга университетов Times Higher Education World University Rankings (ТНЕ) в 2011–2012 годах попали только два российских университета (МГУ им. М. В. Ломоносова – в группу мест с 276-го по 300-е место и СПбГУ – в группу мест с 350-го по 400-е) [11].

Из представленных выше данных следует, что в 2012 году:

- ведущие российские университеты в Топ-100 авторитетных мировых рейтингах были представлены лишь одним университетом – МГУ им. М. В. Ломоносова, причем только в одном рейтинге ARWU. По этому показателю Россия значительно уступала многим другим странам мира. Так, например, в Топ-100 рейтинга ARWU наша страна уступала США в 53 раза, Германии – в 4, Швеции и Израилю – в 3 раза;

- МГУ им. М. В. Ломоносова во всех авторитетных мировых рейтингах доминирует среди российских вузов и находится

на более высоких местах, чем любой другой российский вуз;

- только МГУ им. М. В. Ломоносова из всех российских вузов попадает в Топ-100 авторитетного мирового рейтинга ARWU. Все другие российские вузы не попадают даже в Топ-200 авторитетных мировых рейтингов университетов;

- СПбГУ, уступая во всех авторитетных мировых рейтингах МГУ им. М. В. Ломоносова, тем не менее превосходит оставшиеся российские вузы, находясь на более высоких местах в этих рейтингах;

- динамика продвижения российских вузов в авторитетных мировых рейтингах является крайне незначительной и вызывает сожаление. Например, с 2003 года – года создания Шанхайского рейтинга лучших университетов мира (ARWU) и до 2012 года включительно только два российских университета входили в Топ-500 этого рейтинга, а за этот же период число китайских университетов в Топ-500 рейтинга ARWU увеличилось в 3 раза: с 14 университетов в 2003 году до 42 в 2012 году [9].

**Проект «5 в 100» – основные параметры.** 29 октября 2012 года во исполнение Указа Президента № 599 Правительство РФ утвердило своим распоряжением № 2006-р План мероприятий по развитию ведущих университетов, направленных на повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, который (План) в дальнейшем и получил название Проект «5 в 100».

К существенным параметрам Проекта «5 в 100» необходимо отнести вопросы *отбора участников Проекта, его финансирования и управления.*

Постановлением Правительства РФ от 16.03.2013 № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих

мировых научно-образовательных центров» было предусмотрено проведение открытого конкурсного отбора вузов на право получения государственной субсидии для повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров. Также были определены бюджетные ассигнования федерального бюджета Минобрнауки России на реализацию вузами программ повышения конкурентоспособности в размере 82 млрд руб., которые были распределены по годам реализации Проекта следующим образом (в млрд руб.): 9 в 2013 г., 10,5 в 2014 г., 10,52 в 2015 г., 11,1 в 2016 г., 10,52 в 2017 г., 10,07 в 2018 г., 10,06 в 2019 г. и 10,23 в 2020 г. [12].

Оценка целесообразности принятия и освоения этого Проекта как важнейшего управленческого решения по реформированию российской высшей школы предполагает анализ его фактических итогов: по отбору участников, по его финансированию и управлению, а также по достижению первоначально запланированных целей.

*Результаты отбора участников Проекта.* В силу особого статуса<sup>1</sup> и высоких мест в авторитетных мировых рейтингах два ведущих классических университета МГУ им. М. В. Ломоносова и СПбГУ были освобождены от конкурсного отбора. Все остальные ведущие вузы России, желающие принять участие в проекте повышения своей глобальной конкурентоспособности, должны были соответствовать установленным Правительством РФ требованиям и пройти конкурсный отбор. По результатам первого конкурса в 2013 году победителями были признаны 15 российских вузов: Дальневосточный федеральный университет (ДФУ), Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ), Нацио-

<sup>1</sup> Федеральный закон от 10.11.2009 №259-ФЗ «О Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова и Санкт-Петербургском государственном университете».

нальный исследовательский университет (НИУ) «Московский физико-технический институт (государственный)» (НИУ МИФИ), НИУ «МИСиС», НИУ «Высшая школа экономики», НИУ «Нижегородский госуниверситет им. Н. И. Лобачевского», Новосибирский национальный исследовательский госуниверситет (НИУ НГУ), Самарский государственный аэрокосмический университет им. академика С. П. Королева (национальный исследовательский университет), Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (НИУ ИТМО), Национальный исследовательский Томский госуниверситет (НИУ ТГУ), Национальный исследовательский Томский политехнический университет (НИУ ТПУ), Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (УФУ).

По результатам второго конкурса в 2015 году победителями были признаны еще шесть вузов: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта (БФУ), Первый Московский государственный медицинский университет им. И. М. Сеченова (1-й МГМУ), Российский университет дружбы народов (РУДН), Сибирский федеральный университет (СФУ), Тюменский госуниверситет (Тюм.ГУ), Южно-Уральский национально-исследовательский госуниверситет (ЮУрГУ) [12, 13]. Таким образом Правительством РФ был осуществлен отбор 23 ведущих вузов России (МГУ им. М. В. Ломоносова, СПбГУ и 21 вуз-победитель конкурсного отбора), которые получили дополнительные специальные государственные субсидии на повышение

своей конкурентоспособности и должны были обеспечить выполнение Указа Президента РФ к 2020 году.

*Результаты финансирования Проекта.* Они описываются следующими особенностями финансовой поддержки вузам – победителям Проекта «5 в 100». Во-первых, МГУ им. М. В. Ломоносова и СПбГУ получали дополнительное госбюджетное финансирование на повышение своей конкурентоспособности в рамках корректировки Программ развития этих университетов до 2020 года. Во-вторых, несмотря на увеличение с 2016 года числа участников Проекта на шесть вузов, ежегодное финансирование Проекта практически не изменилось. В-третьих, ежегодно по представлению Совета Проекта «5 в 100» специальным распоряжением Правительства РФ каждому вузу, в зависимости от его достижений, утверждался конкретный объем государственной субсидии на повышение его конкурентоспособности. Так, за весь период действия Проекта «5 в 100» с 2013 по 2020 год каждый из вузов – участников Проекта получил на повышение своей конкурентоспособности дополнительную государственную субсидию в следующем размере (в млн руб.): НИУ ВШЭ – 6767,3; НИУ ИТМО – 6626,3; НИУ МФТИ – 6598,3; НИУ МИФИ – 6598,3; НИУ МИСиС – 6423,3; НИУ НГУ – 6423,3; НИУ ТГУ – 5695,2; КФУ – 4659,8; НИУ ТПУ – 4489,4; УФУ – 4461,8; НИУ СПбПУ – 4286,8; ДВФУ – 2993,5; НИ Самарский ун-т – 2849,5; НИУ Лобачевского – 2348,8; 1-й МГМУ – 2333,5; РУДН – 1631,7; Тюм.ГУ – 1631,7; ЛЭТИ – 1266,8; БФУ – 674,4; СФУ – 674,4; НИУ ЮУрГУ – 674,3. В-четвертых, размер государственной субсидии у разных вузов – участников Проекта мог отличаться на порядок. В-пятых, университет ЛЭТИ в 2014 и 2015 годах в рамках Проекта «5 в 100» из федерального бюджета



та вообще не получил никакой финансовой поддержки [12].

**Российские вузы в авторитетных мировых рейтингах в 2020–2021 годах.** В 2020 году в Топ-1000 Шанхайского рейтинга ARWU вошли 11 российских университетов: МГУ им. М. В. Ломоносова попал в Топ-100 (93-е место), СПбГУ – в группу мест с 301-го по 400-е), МФТИ – в группу мест с 401-го по 500-е, НГУ – в группу мест с 501-го по 600-е, МИФИ, УФУ – в группу мест с 701-го по 800-е, НИУ ВШЭ, ТГУ – в группу мест с 801-го по 900-е, ИТМО, КФУ, МИСиС – в группу мест с 901-го по 1000-е. В то же время в этом рейтинге присутствуют, например, 206 университетов из США, из них 41 входят в Топ-100; 168 университетов из Китая, из них 6 – в Топ-100; 49 университетов из Германии, из них 4 – в Топ-100; 14 университетов из Швеции, из них 3 – в Топ-100; 7 университетов из Израиля, из них 1 – в Топ-100; 8 университетов из Финляндии, из них 1 – в Топ-100 [9].

В 2021 году в Топ-1000 Всемирного рейтинга университетов QS попали 28 вузов из России: МГУ им. М. В. Ломоносова занял 74-е место, СПбГУ – 225-е место, НГУ – 228-е место, ТГУ – 250-е место, МФТИ – 281-е место, МГТУ им. Н. Э. Баумана – 282-е место, НИУ ВШЭ – 298-е место, МИФИ – 314-е место, РУДН – 326-е место, УФУ – 331-е место, МГИМО – 348-е место, ИТМО – 360-е место, КФУ – 370-е место, СПбПУ Петра Великого – 401-е место, ТППУ – 401-е место, МИСиС – 428-е место, ДВФУ – 493-е место, НИСаратовГУ – вошел в групп мест с 521-го по 530-е, АлтайГУ – в группе мест 571-го по 580-е, Самарский НИУ – в группе мест 591-го по 600-е, ЮФУ – в группе мест 591-го по 600-е, НИУ Лобачевского – в группе мест 601-го по 650-е, ЛЭТИ – в группе мест 701-го по 750-е, Финуниверситет при Правительстве РФ – в группе мест 751-го по 800-е, НГПУ,

ЮУрГУ, ПермНИПУ, РАНХиГС – в группе мест 801-го по 1000-е [10].

В 2021 г. в Топ-1000 Международного рейтинга университетов ТНЕ попали 16 российских университета (МГУ им. М. В. Ломоносова – 174-е место, МФТИ – в группу мест с 201-го по 250-е, НИУ ВШЭ – в группу мест с 251-го по 300-е, СПбПУ Петра Великого – в группу мест с 301-го по 350-е, МГТУ им. Н. Э. Баумана, МИФИ и СПбГТУ – в группу мест с 401-го по 500-е, ИТМО и ТГУ – в группу мест с 501-го по 600-е, КФУ, МИСиС, НГУ, СПбГУ – в группу мест с 601-го по 800-е, РУДН, ТППУ, ВолГУ – в группу мест с 801-го по 1000-е [11].

**Оценка результатов реализации Проекта в 2020 году** Позиции российских вузов в авторитетных мировых рейтингах 2020 и 2021 годов свидетельствуют о том, что:

- в 2020–2021 годах только один российский вуз – МГУ им. М. В. Ломоносова, попал в Топ-100 и в рейтинге ARWU, и в рейтинге QS;

- в России как был в 2012 году лишь один глобально конкурентоспособный университет – МГУ им. М. В. Ломоносова, так он и остался в 2020 году единственным таким российским вузом;

- никакой другой российский вуз в 2020 году не попадает не только в Топ-100, но даже в Топ-200 ни одного авторитетного общего рейтинга университетов мира;

- СПбГУ, уступая во всех авторитетных мировых рейтингах МГУ им. М. В. Ломоносова, тем не менее доминирует над всеми оставшимися российскими вузами и находится на более высоких местах в рейтингах ARWU и QS. Однако в рейтинге ТНЕ, занимая места с 601-го по 800-е, он уступает еще и МФТИ, НИУ ВШЭ, СПбПУ Петра Великого, МГТУ им. Н. Э. Баумана, МИФИ, СПбГТУ, ИТМО и ТГУ;

- вузы-участники Проекта «5 в 100» БФУ имени И. Канта, 1-й МГМУ им. И. М. Сеченова и Тюм.ГУ в 2021 г. не попали в Топ-1000 ни в один из общих рейтингов университетов ARWU, QS и THE;

- МГТУ им. Н. Э. Баумана и МГИМО, не являясь участниками Проекта «5 в 100» и не получая госбюджетных средств на повышение своей глобальной конкурентоспособности, тем не менее показали существенный прогресс с 2012 по 2020 год, опередив по своим показателям ряд ведущих вузов – участников Проекта. Так, в 2021 году в рейтинге QS МГТУ им. Н. Э. Баумана поднялся на 70 позиций, занял 282-е место и опередил НИУ ВШЭ, МИФИ, РУДН, УФУ, ИТМО, КФУ, СПбПУ Петра Великого, ТГПУ, МИСиС, ДВФУ, НИСаратовГУ, Самарский НИУ, НИУ Лобачевского, ЛЭТИ и ЮУрГУ. В 2021 году в рейтинге THE МГТУ им. Н. Э. Баумана попал в группу мест с 401-го по 500-е и опередил ИТМО, ТГУ, КФУ, МИСиС, НГУ, СПбГУ, РУДН и ТГПУ; МГИМО в рейтинге QS занял 348-е место и опередил ИТМО, КФУ, СПбПУ Петра Великого, ТГПУ, МИСиС, ДВФУ, НИСаратовГУ, Самарский НИУ, НИУ Лобачевского, ЛЭТИ и ЮУрГУ.

Приведенные выше данные по вхождению ведущих вузов России в авторитетные мировые рейтинги показывают, что поставленная цель в Указе Президента РФ от 07.05.2012 № 599 о «вхождении к 2020 г. не менее пяти российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов» не достигнута и данное управленческое решение оказалось невыполненным.

Для сравнения – за этот же период с 2012 по 2020 год в Топ-100, например, рейтинга ARWU попали 6 университетов из Китая (Tsinghua University – 29, Peking University – 49, Zhejiang University – 58, Shanghai Jiao Tong University – 63, University

of Science and Technology of China – 73, Fudan University – 100) [9].

**Оценка Указа Президента России от 07.05.2012 № 599 с позиций риска.** Рассматривая подписание Указа Президентом России как УР, принимаемое на его уровне, и применяя методы теории принятия решений к самому тексту Указа, можно заметить, что данное УР нельзя оценить как УР удовлетворительного качества, поскольку при его разработке и принятии был допущен ряд системных ошибок. Так, например, в тексте Указа отсутствует четко прописанная проблемная ситуация; не ясно, в чьих интересах оно принимается; не указаны источники и объемы его ресурсного, в том числе финансового, обеспечения; УР не является обоснованным, своевременным и реально осуществимым.

Низкое качество содержания текста Указа привело к возможности появления отрицательных, негативных последствий для высшей школы России, которые могут быть описаны, например, следующими системными рисками: риск неспособности реализации целей Проекта; риск неспособности обеспечить качественное управление Проектом «5 в 100» как реализацией государственной политики в области науки и образования; риск неспособности ресурсного обеспечения Проекта «5 в 100»; риск неспособности осуществить обоснованный выбор важнейших и приоритетных точек роста для развития российской высшей школы; риск неспособности создать благоприятную систему управления в российских вузах, и т. д.

Известно, что риск – это неопределенная возможность реализации отрицательных последствий, поэтому, чтобы окончательно ответить на вопрос качества принятого Указа – качества УР, принятого на уровне президента, необходимо посмотреть, реализовались ли хотя бы какие-то

из названных рисков в действительности. К сожалению, практика подтвердила реализацию некоторых из этих рисков. Так, например, реализация риска неспособности достижения целей Проекта подтверждается приведенными выше данными о позициях российских вузов в авторитетных мировых рейтингах в 2020–2021 годах.

В подтверждение этих выводов уместно вспомнить, что еще в 2015 году на основе информации из международных и российских баз данных (InCites, Scopus, Web of Science и др.), данных о ключевых показателях деятельности ведущих российских вузов и применения к их анализу методов интеллектуального анализа данных (кластеризация, нейронные сети, карты Коханена и др.), было доказано, что Проект «5 в 100» не является всесторонне обоснованным и реально осуществимым [14].

Существенной системной ошибкой, допущенной при разработке и принятии данного УР, было и то, что президент России опирался лишь на мнение и рекомендации своих экспертов и помощников без широкого обсуждения этого УР с вузовской и научной общественностью. К принятию такого важного и бюджетозатратного УР не были привлечены авторитетные российские ученые и эксперты в области российского высшего образования, такие, как, например, академики РАН В. А. Садовничий и Ж. И. Алферов, президент и академик РАО Л. А. Вербицкая и др.

**Оценка управленческих решений с позиций риска, принимаемых по Проекту «5 в 100» Правительством РФ и Минобрнауки России.** Как показал анализ, Постановление Правительства РФ от 16.03.2013 № 211, как УР, принятое на федеральном уровне исполнительной власти, тоже нельзя считать удовлетворительным, поскольку при его разработке и принятии также был допущен ряд системных оши-

бок. В частности, Правительство России **не обеспечило:**

- существенного увеличения государственных расходов на развитие российской системы высшего образования в связи с принятием Президентом РФ решения о начале реализации крупномасштабного и затратного Проекта «5 в 100»;

- сохранения и стабилизации государственных расходов для устойчивого развития системы высшего образования в России. Более того, Правительство допустило снижение доли государственных расходов на образование. Доля расходов консолидированного бюджета РФ и бюджетов государственных внебюджетных фондов на образование в ВВП с 4,3% на момент начала Проекта снизилась до 3,7% в 2020 году [15];

- привлечения дополнительного целевого финансирования из внебюджетных источников для успешной реализации Проекта «5 в 100». Более того, Правительство РФ, с целью перераспределения госбюджетных средств внутри высшей школы России между ведущими вузами – участниками Проекта «5 в 100» и остальными государственными вузами страны, инициировало принятие ряда нормативных документов, которые существенно ухудшили ресурсное обеспечение государственных вузов, которые не являлись участниками Проекта, а также условия работы профессорско-преподавательского состава в этих вузах. Так, в Государственной программе РФ «Развитие образования на 2013–2020 годы», утвержденной распоряжением Правительства РФ от 22.11.2012 № 2148-р, впервые с начала реформ в российской высшей школе была предусмотрена оптимизация сети вузов (в сторону сокращения до 40% вузов и до 80% филиалов) и повышение к 2018 году соотношения числа студентов на одного преподавателя до 12:1), что реально означало сокращение не менее

30% численности научно-педагогических работников в российских вузах [13];

- привлечения и участия в экспертизе, подготовке и принятии управленческих решений по реализации Проекта авторитетных российских ученых и экспертов в области российского высшего образования;

- высокого качества государственного управления при реализации и выполнении Проекта «5 в 100» со стороны Правительства РФ, Минобрнауки РФ и Совета Проекта «5 в 100». Так, например, за период реализации Проекта с 2012 по 2020 год состав Совета, утвержденный Постановлением Правительства от 06.04.2013 № 529-р, изменялся 5 раз следующими Постановлениями Правительства РФ – от 10.02.2015 № 193-р, от 07.12.2016 № 2609-р, от 24.01.2018 № 69-р, от 20.10.2018 № 2269-р. Из его состава были исключены 9 членов, а включены 8 новых членов. Председателями Совета являлись с 06.04.2013 по 07.12.2016: Ливанов Д. В. – министр образования и науки РФ, с 07.12.2016 по 20.10.2018 Голодец О. Ю. – заместитель Председателя Правительства РФ, с 20.10.2018 по настоящее время Голикова Т. А. – заместитель Председателя Правительства РФ. В составе Совета с момента его создания и по настоящее время работали и являются его членами 7 человек: Волков А. Е. – профессор «Сколково», зам председателя Совета; Абрамов А. Г. – председатель совета директоров компании «ЕВРАЗ +»; Альтбах Ф. – директор Центра Бостонского колледжа; Вейфанг М. – президент Китайского общества стратегии развития образования; Греф Г. О. – президент, председатель правления ОАО «Сбербанк России»; Дебаккер К. – гендиректор Левенского католического университета; Цуи Л. – президент Гонконгского университета. Анализ профессиональных компетенций председателя, заместителей председателя и членов Совета

показывает, что, к сожалению, ни один из них не является авторитетным экспертом в области управления и развития российской системы высшего образования [12];

- высокого качества нормативно-правового обеспечения выполнения Проекта. Так, например, текст Постановления Правительства РФ от 16.03.2013 № 211 изменялся 10 раз в соответствии с постановлениями Правительства РФ от 30.12.2013 № 1311, от 26.12.2014 № 1519, от 22.05.2015 № 491, от 31.10.2015 № 1176, от 09.04.2016 № 87, от 10.02.2017 № 171, от 15.11.2017 № 382, от 14.07.2018 № 822, от 05.10.2018 № 1202, от 30.12.2020 № 2372 [12]. Текст Правил распределения и предоставления субсидий на государственную поддержку ведущих университетов РФ в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров изменялся 8 раз в соответствии с постановлениями Правительства РФ от 30.12.2013 № 1311, от 26.12.2014 № 1519, от 31.10.2015 № 1176, от 09.04.2016 № 287, от 10.02.2017 № 171, от 15.11.2017 № 382, от 05.10.2018 № 1202, от 30.12.2020 № 2372 [12];

- объективного отбора вузов-претендентов для участия в Проекте «5 в 100» и обоснованного распределения дополнительных государственных субсидий между вузами – участниками Проекта. Это, в частности, подтверждается тем, что некоторые российские вузы, не являющиеся участниками Проекта, например, МГТУ им. Н. Э. Баумана и МГИМО, заняли в 2020 году в авторитетных мировых рейтингах более высокие места, чем ряд вузов – участников Проекта «5 в 100» [10, 11];

- создания благоприятной системы управления в государственных вузах России, позволяющей привлечь и удержать лучших профессоров, исследователей, обучающихся, а также обеспечить реальное

участие академического персонала в решении ключевых вопросов управления университетом, в частности, в процедурах конкурсного отбора профессорско-преподавательского состава и научных работников. Так, например, в новом Положении о порядке замещения должностей научно-педагогических работников, утвержденном приказом Минобрнауки России от 04.12.2014 № 1536, полностью отсутствует упоминание о роли кафедры, ученого совета факультета и ученого совета вуза в проведении конкурсного отбора на замещение должностей профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников. При этом в документе предусмотрено значительное возрастание роли администрации вуза в вопросах приема, увольнения и сокращения научно-педагогических работников вузов. Переход работников государственных вузов на «эффективный контракт», предусмотренный Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2990-р, и Планом мероприятий («дорожной картой») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденным распоряжением Правительства РФ от 30.04.2014 № 722-р, является наглядным подтверждением усиления административной вертикали в управлении российских вузов и отстранения академического штата от участия в подготовке и принятии стратегически важных для развития вузов решений [13]. Анализ открытых источников показывает, что с начала реализации Проекта «5 в 100» и до настоящего времени существенно сократился контингент госбюджетных студентов, преподавателей государственных вузов, существенно снизился

авторитет и престиж академической профессии и высшего образования в целом. Так, число государственных вузов с 653 снизилось до 497 (на 24%); контингент госбюджетных студентов с 2619 тыс. чел. снизился до 1905 тыс. чел. (на 27,3%); численность профессорско-преподавательского состава в российских вузах с 356,8 тыс. чел. снизилась до 223,1 тыс. чел. (на 37,5%) [15]. Численность аспирантов снизилась на 40%, составив 93,5 тыс. человек, при этом резко уменьшилась доля выпускников аспирантуры с защитой диссертации в срок – она упала до 12% [16];

- улучшения материального положения и общественного статуса научно-педагогических работников государственных вузов России. Так, например, даже в ведущих российских вузах средняя заработная плата у некоторых штатных профессоров, работающих на полную ставку, выполняющих в полном объеме учебную работу, может быть ниже 200% от средней начисленной заработной платы в соответствующем регионе России. Академический штат вузов практически полностью отстранен от участия в подготовке и принятии важных управленческих решений на всех уровнях (кафедра, факультет, университета) [13, 17].

Низкое качество управленческих решений, принимаемых по Проекту «5 в 100» Правительством РФ и Минобрнауки России, привело к проявлению целого ряда отрицательных, негативных последствий для всей высшей школы России, которые являются реализацией рисков, являющихся системными для всего российского высшего образования. Среди них: риск неспособности обеспечить устойчивое развитие российской высшей школы в условиях реализации Проекта «5 в 100»; риск неспособности ресурсного обеспечения Проекта «5 в 100»; риск неспособности улучшить мате-

риальное положение и общественный статус научно-педагогических работников государственных вузов России.

### Заключение

Оценка выполнения Проекта «5 в 100» подтвердила его нежизнеспособность – глобально конкурентоспособным в 2020 году в России является лишь один российский университет – МГУ им. М. В. Ломоносова.

Невыполнение Проекта «5 в 100» также стало фактором, негативно влияющим на стратегическую устойчивость всей российской высшей школы, а также на авторитет и

доверие к государственной власти на всех уровнях ее управления.

Проблема обеспечения устойчивого развития российской высшей школы и повышение ее конкурентоспособности предполагает принятие соответствующих управленческих решений как на федеральном уровне, так и на уровне самих университетов. К сожалению, анализ качества государственного управления по выполнению Проекта «5 в 100» показал, что многие системные риски управления в российской высшей школе уже реализованы, что является серьезным препятствием для ее успешного и устойчивого развития.

---

### Литература:

1. Халин, В. Г. Модернизация национальной системы высшего образования в контексте выбора управленческих решений. Научное издание / В. Г. Халин. СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2008.
2. Чернова, Г. В. Управление рисками : учеб. пособие / Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцева. М. : ТК «Велби» : Проспект, 2007.
3. Халин, В. Г. Классификация методов управления экономическим риском / В. Г. Халин, Г. В. Чернова // Страховое дело. 2013. № 8. С. 43–48.
4. Управление финансовыми рисками высшего профессионального образования России в условиях его модернизации : в 2 кн. / под общ. ред. В. И. Гришина, науч. ред. И. П. Хоминич. М. : ФГБОУ ВПО «РЭЕ им. Г. В. Плеханова», 2014.
5. Анохина, Е. М. Системные риски управления при реализации государственной политики в области образования и науки: анализ проблемной ситуации, риски и их идентификация / Е. М. Анохина [и др.] // Управленческое консультирование. 2016. № 10 (94). С. 8–26.
6. Халин, В. Г. Риски управления при формировании благоприятной системы управления в ведущих университетах России / В. Г. Халин, Г. В. Чернова, И. П. Бойко // Управление риском. 2017. № 2 (82). С. 53–56.
7. Глобальная конкурентоспособность ведущих университетов: модели и методы ее оценки и прогнозирования / под общ. ред. В. Г. Халина. М. : Проспект, 2018.
8. Теория принятия решений. В 2 т. : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. Г. Халина. М. : Издательство Юрайт, 2016.
9. Рейтинг университетов ARWU. URL: <http://www.shanghairanking.com/> (дата обращения: 19.04.2021).
10. Рейтинг университетов QS. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/> (дата обращения: 19.04.2021).

11. Рейтинг университетов THE. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings> (дата обращения 19.04.2021).
12. Сайт Проекта 5 в 100. Раздел «Документы». URL: <https://5top100.ru/> (дата обращения: 19.04.2021).
13. Российские университеты в условиях цифровизации: математические и инструментальные методы оценки качества управления : монография / под общ. ред. В. Г. Халина. М. : Проспект, 2019.
14. Zaboev, M. Evaluation of current location and prospects of the European and Russian universities among the world's leading universities with the use of neural network methods clustering of data / M. Zaboev, M. Meleshkin, V. Khalin // International Conference “New Challenges of Economic and Business Development – 2016. Society, Innovations and Collaborative Economy” Proceedings. May 12–14, 2016, Riga, University of Latvia. P. 928–937.
15. Образование в цифрах: 2020 : краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, О. К. Озерова, Е. В. Саутина, Н. Б. Шугаль ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ, 2020. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/404878648.pdf>.
16. Торкунов, А. В. Университет как часть национальной экономики / А. В. Толкунов // Вопросы экономики. 2019. № 12. С. 111–122.
17. Халин, В. Г. Оценка качества управления российским вузом по реализации конкретной цели / В. Г. Халин, Г. В. Чернова // Управленческое консультирование. 2019. № 4. С. 50–60. <https://elibrary.ru/item.asp?id=38096927>.

## Читайте в журналах издательства “Анкил”:



### АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

- 3 *Алексей Лайков*  
Трансформация страхового бизнеса  
в процессе 4-й индустриальной революции

### ЭКОНОМИКА СТРАХОВОГО РЫНКА

- 14 *Юрий Ковалев*  
Мотивированное статусное потребление  
и страховой рынок

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

- 22 *Денис Парфенов*  
Оценка обеспечения экономической  
безопасности Российской Федерации  
в контексте пространственного развития

### ОБРАЗОВАНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

- 28 *Игорь Турыница, Дмитрий Кошкин*  
Страхование директоров как один  
из необходимых для организации типов

страхования от ошибочной стратегии  
деятельности

- 33 *Наталья Кузнецова, Галина Чернова*  
От инициативы до воплощения идеи  
формирования страхового образования  
в СПбГУ

### АГРОСТРАХОВАНИЕ

- 40 *Юлия Баева*  
Трансформация институциональной  
инфраструктуры современного  
аграрного страхования в Казахстане

### ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

- 47 *Элана Авдеева*  
Международный опыт внедрения  
технологии блокчейн для повышения  
энергетической эффективности
- 55 *Наталья Аксенова, Елена Костяева*  
Электронное страхование как фактор  
снижения аквизиционных расходов

# Конкурентные преимущества Китая в сфере энергоэффективности: кейс China National Petroleum Corp

**Авдеева Элана Александровна,**  
соискатель Международного института  
энергетической политики и дипломатии,  
МГИМО МИД России

**Avdeeva Elana A.,**  
PhD Candidate of the International Institute  
for Energy Policy and Diplomacy,  
MGIMO University  
elatraum@gmail.com

## China's Competitive Advantages in the Field of Energy Efficiency: Case of China National Petroleum Group

*Настоящая статья посвящена переходу к энергоэффективному экономическому развитию в Китае. Целью статьи является выявление стратегии этого перехода на примере деятельности CNPC с учетом основных конкурентных преимуществ компании. В качестве теоретической базы используются концепции конкурентоспособности второго и третьего поколений и концепция энергоэффективности. Анализ стратегии достижения энергоэффективности в Китае показал, что данная задача является одной из ключевых в политической и экономической повестке дня руководства страны. В результате четкого формулирования целей и задач стране удалось достичь впечатляющих результатов в сфере энергосбережения и энергоэффективности. Одним из ключевых инструментов достижения этих целей стали госкорпорации, в частности CNPC. Для нее характерен достаточно серьезный акцент на создание энергосберегающих технологий, повышение эффективности добычи, транспортировки и переработки. Показано, что CNPC стала серьезным рычагом правительства в решении проблем энергоэффективности. Одновременно для CNPC поддержка со стороны государства сильное конкурентное преимущество, наряду со значительными финансовыми ресурсами и грамотной корпоративной стратегией. Делается вывод, что в определенных случаях эффективное взаимодействие государства и госкорпораций может приводить к достижению заявленных общенациональных целей.*

**Ключевые слова:** энергоэффективность; энергосбережение; CNPC; Китай; конкурентные преимущества; нефтедобыча; нефтепереработка; НИОКР.

*This article focuses on the transition to energy efficient economic development in China. The purpose of the article is to identify a transition strategy using the example of CNPC activities, taking into account its main competitive advantages. As a theoretical basis we opt for the second and third generations of competitiveness theories and the concept of energy efficiency. The analysis of*