

Научная статья



DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2023-2-20-36

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ РОССИИ И КИТАЯ)

Си Фуюань

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Москва, Российская Федерация
xifuyuan@mail.ru

А.З. Бобылева

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Москва, Российская Федерация
bobyleva@spa.msu.ru

О.А. Львова

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Москва, Российская Федерация
lvova@spa.msu.ru

Аннотация. Цель работы заключается в развитии методических подходов к формированию многоуровневой системы государственного управления устойчивым развитием на примере России и Китая. Предложенные подходы включают: общую характеристику системы управления устойчивым развитием (субъект, объект, формы, принципы, методы, результат), формализацию выбора проектов, принципы выявления взаимосвязи проектов, инструментарий приоритизации проектов, модель мониторинга результативности программы. Многоуровневость предполагает интеграцию не только государственного, мезо- и микроуровня, но и надгосударственного уровня — участие ООН, других международных организаций, реализацию совместных проектов, в первую очередь с дружественными странами. Разработанная на примере цели устойчивого развития (ЦУР) № 13 «Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями» сетевая модель управления позволяет формализовать выбор проектов, конституирующих программу, принципы и подходы к выявлению взаимосвязи проектов, инструментарий приоритизации проектов, и может быть экстраполирована на другие ЦУР,

© Си Ф., Бобылева А.З., Львова О.А., 2024

имеющие высокие сетевые ранги (степень взаимовлияния на другие ЦУР). Для оценки качества государственного управления устойчивым развитием предлагаются показатели: комплексность национальных программ и качество целеполагания, адаптивность и гибкость государственных институтов при реализации целей устойчивого развития; вовлеченность бизнеса в переход к устойчивому развитию; эффективность и результативность управляющей системы; соответствие законодательства и правоприменения задачам устойчивого развития; уровень достижения запланированных результатов управляемой системой; степень публичности при оценке устойчивых проектов. Подобный набор показателей позволяет интегрировать оценку управляемой и управляющей системы, выделить роль управляющей системы в результатах, достигнутых управляемой системой.

Ключевые слова: устойчивое развитие, цели устойчивого развития (ЦУР), индикаторы устойчивого развития, система управления, формы управления, государственное управление устойчивым развитием, проектный сетевой подход к управлению, приоритизация проектов, экологические, социальные и экономические компоненты устойчивого развития.

Для цитирования: Си Ф., Бобылева А.З., Львова О.А. Формирование системы государственного управления устойчивым развитием (на примере России и Китая) // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 2. С. 20–36.

Дата поступления в редакцию: 14.03.2024

FORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (ON THE EXAMPLE OF RUSSIA AND CHINA)

Xi F.

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation
xifuyuan@mail.ru

Bobyleva A.Z.

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation
bobyleva@spa.msu.ru

Lvova O.A.

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation
lvova@spa.msu.ru

Abstract. The aim of the paper is to develop methodological approaches to the formation of a multi-level system of public administration for sustainable development on the example of Russia and China. The proposed approaches

include: general characteristics of the sustainable development management system (subject, object, forms, principles, methods, result), formalization of project selection, principles for identifying project relationships, tools for prioritizing projects, a model for monitoring program performance. Multilevel implies integration not only at the national, mezzo and micro levels, but also at the supranational level — the participation of the United Nations and other international organizations, the implementation of joint projects, primarily with friendly countries. Developed on the example of Sustainable Development Goal (SDG) No. 13 “Taking urgent measures to combat climate change and its consequences”, the network management model allows formalizing the choice of projects constituting the program, principles and approaches to identifying the interconnection of projects, tools for prioritizing projects, and can be extrapolated to other SDGs with high network ranks (the degree of mutual influence on other SDGs). To assess the quality of public administration for sustainable development, the following indicators are proposed: the complexity of national programs and the quality of goal setting, adaptability and flexibility of state institutions in implementing sustainable development goals; business involvement in the transition to sustainable development; efficiency and effectiveness of the management system; compliance of legislation and law enforcement with sustainable development objectives; the level of achievement of planned results by the managed system; the degree of publicity when assessment of sustainable projects. Such a set of indicators makes it possible to integrate the assessment of the managed and the management system, to highlight the role of the management system in the results achieved by the managed system.

Key words: Sustainable development, Sustainable Development Goals (SDGs), indicators of sustainable development, management system, forms of management, public management of sustainable development, project network approach to management, prioritization of projects, environmental, social and economic components of sustainable development.

For citation: Xi F., Bobyleva A.Z., Lvova O.A. Formation of the public administration system for sustainable development (on the example of Russia and China) // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024. Vol. 21. № 2. P. 20–36.

Received: 14.03.2024

Введение

Подходы к государственному управлению устойчивым развитием в России и Китае имеют различия. Каждый из них обладает преимуществами и может быть в той или иной мере использован в каждой из стран, но в тоже время требует критического осмысления ввиду наличия ограничений и недостатков. Детальное рассмотрение систем государственного управления устойчивым развитием в России и Китае позволит выявить ключевые принципы,

инструменты и подходы, которые могут быть применены для разработки и реализации национальных проектов в обеих странах на разных уровнях управления — федеральном, региональном, местном, в сфере бизнеса, некоммерческих организаций, гражданского общества, а также предложить систему оценки эффективности государственного управления устойчивым развитием общества.

Общая характеристика системы управления устойчивым развитием

Предлагаемое в работе Д.А. Новикова¹ определение «управления» как «воздействия на управляемую систему с целью обеспечения требуемого ее поведения», по нашему мнению, позволяет адаптировать его для управления устойчивым развитием на макро-, мезо- и микроуровне. Более специфичный термин «система управления» в литературе получил свое развитие из общей теории систем Л. Фон Берталанффи² и А. Раппапорта³, а для теории управления был переосмыслен в работах Э. Дейла⁴, Р.Л. Джейкобса⁵, Х. Кунтца⁶, Р.А. Джонсона и др.⁷ В указанных работах сущность системы управления раскрывается через традиционный тезаурус менеджмента: внимание к целеполаганию, управляющей (субъект) и управляемой (объект) подсистемам, процессу, механизму их взаимодействия. А.Н. Фомичев⁸, А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухин⁹ с коллегами обращают внимание на наличие общей цели управления системой и конституирующих ее подсистем, целостность и упорядоченность элементов и подсистем, отражающих особенности объекта управления.

¹ Новиков Д.А. Методология управления. М.: Либроком, 2011.

² Bertalanffy L. Von. The meaning of general system theory. General system theory: Foundations, development, applications. 1973.

³ Rapoport A. General system theory: Essential concepts & applications. Abacus Press, 1986. Vol. 10.

⁴ Dale E. Management: theory and practice. Rex Bookstore Inc., 1965.

⁵ Jacobs R.L. System theory and HRD // Handbook of human resource development. 2014. V. 21.

⁶ Koontz H. The management theory jungle // Academy of Management journal. 1961. V. 4. № 3. P. 174–188.

⁷ Johnson R.A., Kast F.E., Rosenzweig J.E. Systems theory and management // Management Science. 1964. V. 10. № 2. P. 367–384.

⁸ Фомичев А.Н. Исследование систем управления. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2019.

⁹ Теория управления / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. М: Изд-во РАГС, 2003.

Система государственного управления устойчивым развитием (УС)						
1. Субъект управления	Единый (Германия, Республика Беларусь)					
	Несколько субъектов исполнительной власти — координаторы отдельных направлений (Россия, Китай)					
2. Объект управления	2.1. Состав		2.2. Структура	2.3. Ограничения	2.4. Нормы	2.5. Предпочтения и информированность
	Вектор управления: экологическое, социальное, экономическое	Уровень иерархии: федеральный, региональный, местный	соотношение национальных программ, подпрограмм, проектов	<ul style="list-style-type: none"> ресурсные временные внешние условия возможность (не)достижения международных договоренностей 	<ul style="list-style-type: none"> правовые неформальные («мягкая сила») 	
3. Формы управления	3.1. Иерархическая	3.2. Распределенная (матричная)	3.3. Сетевая	3.4. Процессная	3.5. Проектная	
	соотношение национальных программ, подпрограмм, проектов	соотношение национальных программ, подпрограмм, проектов	соотношение национальных программ, подпрограмм, проектов	Организация процедур планирования, сопровождение реализации, контроль за выполнением проекта. Может осуществляться и после завершения проекта по алгоритму	Основа разработки гос. программ (цель, задачи, результаты, направления и инструменты)	
4. Средства управления	Нормативные (официальные): приказы, распоряжения, указания, планы, стратегии, политики, нормы, нормативы, процедуры, регламенты, положения					
	Неформальные: формирование социальных, этических норм на основе инициатив некоммерческих организаций					
5. Принципы управления	5.1. Принцип иерархии в сочетании с сетевой формой управления	5.2. Принцип синтеза рациональной централизации и демократического управления (принцип публичного управления)		5.3. Принцип обратной связи и адаптивности	5.5. Принцип доминирования этических норм	
				5.4. Принцип комплексности		
6. Методы управления	6.1. Административные	Механизмы		Инструменты		
	6.2. Стимулирующие	Системные меры воздействия		Селективные меры воздействия		
7. Результат управления	7.1. Предварительная (перспективная) оценка	7.2. Текущая оценка	7.3. Итоговая оценка	Внутренняя оценка (самооценка)		
	Оценка задач и возможных процессов их реализации, вариантов решения, ресурсной обеспеченности, рисков	<ul style="list-style-type: none"> контроль план-факт релевантность реакции на текущие изменения среды 	Оценка результата (системного воздействия) на окружающую среду	Внешняя оценка		

Рис. 1. Система государственного управления устойчивым развитием (составлено авторами)

Агрегировано в качестве общих характеристик системы управления обычно выделяются следующие:

- 1) субъект;
- 2) объект;
- 3) формы;
- 4) средства;
- 5) принципы;
- 6) методы;
- 7) результат.

Применительно к системе государственного управления устойчивым развитием их содержание обобщено на рис. 1.

Рассмотрим перечисленные характеристики применительно к государственному управлению устойчивым развитием в России и Китае.

Прежде всего, необходимо отметить определяющую роль *субъекта управления* устойчивым развитием: в его задачи входит целенаправленное изменение сложнейшей многовекторной, многоуровневой, полиструктурной системы, развитие которой зависит от многих внешних и внутренних условий, поэтому динамическая перенастройка, корректировка субъекта управления устойчивым развитием — закономерный и объективный процесс. Однако исследование показало, что в системе управления устойчивым развитием и в России, и в Китае субъект пока не рассматривается в единой системе: за реализацию того или иного направления отвечают обособленные министерства и ведомства, что приводит к слабой координации, размытости задач, пересечении функций и сфер ответственности госорганов, субъективности оценки результатов (рис. 1).

Объектом управления устойчивым развитием является деятельность управляемой системы, которая направлена на достижение позитивной динамики устойчивости в соответствии с намеченными ориентирами. Внутри объекта выделены характеристики, описанные на рис. 1 в блоке № 2. При управлении устойчивым развитием особое значение приобретает формирование не только правовых, но и этических норм, которые определяют социально желательное, допустимое или, наоборот, запрещенное поведение. Это во многом происходит за счет деятельности неформальных институтов, т.е. «мягкой силы». Концепция устойчивого развития предполагает переход к новым ценностям, что требует перестройки и другого элемента объекта управления — предпочтений компаний и населения. На сегодняшний день в обеих рассматриваемых

странах большинство крупных компаний уже включилось в процесс энергетического перехода: в Китае постепенно отказываются от угля, развивается альтернативная энергетика (ВИЭ), в России заметна ориентация на низкие выбросы парниковых газов¹⁰, принятие климатической доктрины¹¹. Однако небольшие компании (и отдельные крупные) не в полной мере ориентированы на новые ценности, по-прежнему нацелены на максимизацию прибыли как главный критерий успешной деятельности.

Говоря о формах управления устойчивым развитием, следует отметить, что в России преобладает иерархический подход через разработку и реализацию национальных проектов на федеральном уровне, однако одна ЦУР может быть частично представлена в разных нацпроектах и выполняться разными министерствами, что создает путаницу. В Китае сложился другой подход: под реализацию каждой ЦУР разрабатываются конкретные нормативно-правовые документы, за счет чего осуществляется их выполнение. Каждый из подходов имеет и преимущества, и ограничения (в России — отсутствие четкой ориентации на реализацию ЦУР, размытость показателей, неоптимальное распределение средств; в Китае — недоиспользование возможностей проектного подхода). Несмотря на целесообразность сочетания всех указанных на рис. 1 форм управления, сетевой формат управления пока является скорее исключением, хотя позволяет учесть взаимозависимость и взаимосвязь нескольких проектов, входящих в программу управления устойчивым развитием.

Сетевой проектный подход к многоуровневому управлению устойчивым развитием формы взаимодействия Китая и России

Выявленное нами в процессе исследования традиционно обособленное рассмотрение проектов в области устойчивого развития, присущее и России и Китаю, определяет целесообразность углубления подходов к формированию системы государственного

¹⁰ Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 октября 2021 г. № 3052-р. [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/ADKkCzp3fWO32e2yA0BhtIpyzWfHaiUa.pdf> (дата обращения: 21.04.2024).

¹¹ Указ Президента РФ от 26 октября 2023 г. № 812 «Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407782529/> (дата обращения 21.01.2024).

управления устойчивым развитием на основе сетевого проектного подхода.

При реализации национальных проектов в сфере устойчивого развития его применение позволит:

1) установить цели национальных проектов, включающие экологическую, экономико-управленческую и социальную составляющую во взаимосвязи с целями федеральных проектов и проектов других уровней;

2) определить критерии достижения результатов как по отдельным проектам на разных уровнях, так и интегральные критерии для оценки результатов устойчивого развития в целом;

3) разработать системную стратегию социально-экономического развития страны;

4) сформировать трансформационную Программу устойчивого развития (национальный проект), учитывающую взаимосвязь и взаимовлияние проектов — на основе определения приоритетов в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе выделения проектов федерального и регионального уровня;

5) повысить системное понимание национального проекта на основе учета его внутренних взаимосвязей и достичь оптимального распределения ресурсов, концентрации на важнейших задачах развития инфраструктуры, разработать систему управления реализацией проекта и его комплексного мониторинга;

6) точнее прогнозировать эффект от системной реализации национальных проектов при различных сценариях взаимосвязанного развития их социальной, экологической, экономико-управленческой составляющих, своевременно корректировать меры по выполнению проекта;

7) подключать к реализации национальных проектов бизнес-структуры путем создания финансовых стимулов и льгот, обеспечения доступности всей полноты информации.

Механизм разработки трансформационной программы основан на адаптации алгоритма проектного менеджмента¹², представленного в работах В.М. Аньшина¹³ и А.З. Бобыле-

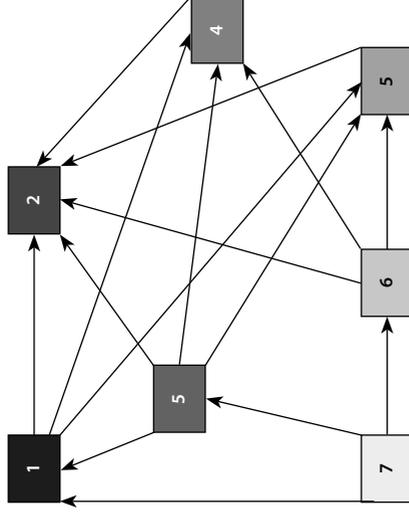
¹² *Bilgin G. et al. Handling project dependencies in portfolio management // Procedia computer science. 2017. V. 121. P. 356–363; Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. Portfolio management for new products, 2001; Neumeier A., Radszuwill S., Garizy T.Z. Modeling project criticality in IT project portfolios // International Journal of Project Management. 2018. V. 36. № 6. P. 833–844; Thiry M. Program management. Routledge, 2016.*

¹³ *Аньшин В.М. Системный подход в управлении трансформационными программами в компании // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2016. Т. 5. № 2. С. 3–20.*

1) Перечень проектов Программы по реализации ЦУР № 13

1	Обеспечение доступа к недорогим современным источникам энергии, снижение углеродного следа путем ухода от ископаемого топлива и перехода к циркулярной экономике, повышения энергоэффективности, перехода к рациональным моделям потребления и производства
2	Обеспечение безопасности и экологической устойчивости городов и населенных пунктов (особое внимание — качеству воздуха, обеспечению водой, удалению отходов)
3	Развитие инноваций для повышения эффективности использования ресурсов, более широкого применения экологически безопасных технологий в промышленных процессах
4	Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития, регулирование добычи, восстановление рыбных запасов
5	Защита и восстановление экосистем суши, рациональное лесопользование, борьба с опустыниванием, прекращение процесса деградации земель и утраты биоразнообразия, снижение нагрузки на биосферу
6	Активизация работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития, повышение геоэкономической и геополитической стабильности
7	Улучшение просвещения, распространение информации о последствиях изменения климата и возможности смягчения негативных явлений, а также адаптации к переменам

2) Взаимосвязь проектов по реализации ЦУР № 13



3) Расчет рангов проектов для реализации ЦУР № 13

	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	Σ	Ранг
№1	0		1	1	1	0	1	5	0,238
№2	1		1	1	0	1	0	5	0,238
№3	1	0	1	1	1	0	1	5	0,238
№4	1	1	0	0	0	1	0	4	0,190
№5	1	1	1	0	0	1	0	4	0,190
№6	0		0	1	1	0	1	4	0,190
№7	1	0	1	0	0	1	0	3	0,142

Рис. 2. Сетевой подход к разработке Программы (национального проекта) для реализации ЦУР № 13 «Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями» (составлено авторами)

вой¹⁴, и включает: 1) формирование перечня проектов в рамках ЦУР № 13 → 2) установление взаимосвязи и взаимовлияния проектов на основе сетевого подхода → 3) приоритизацию проектов путем присвоения сетевых рангов.

Следуя описанной логике, можно построить граф связей всех 17 целей устойчивого развития (ЦУР) ООН, выделить цели с высокими сетевыми рангами, т.к., с одной стороны, именно реализация каждой из них зависит от выполнения других целей, с другой — их выполнение является условием реализации других целей. Затем для каждой из таких целей может быть разработана программа их реализации (национальный проект — в принятой терминологии), включающая взаимосвязанные проекты. Так, примером одной из целей, имеющих высокий ранг среди остальных, но находящейся «внутри цепочки» является ЦУР № 13: «Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями». При рассмотрении этой цели как одного из важнейших приоритетов целесообразно разработать Программу, внутри которой представлены состав и взаимосвязь проектов (рис. 2).

Проект, который связан с большим числом других проектов, имеет более высокий ранг, так как неудачи в его разработке могут породить неудачи зависимых проектов¹⁵. Такие проекты, как правило, должны иметь приоритет при распределении ресурсов, риски этих проектов должны управляться особенно тщательно. В описанном на рис. 2 случае с ЦУР № 13 проектами с наиболее высоким рангами являются № 1, 2, 3.

Формирование многоуровневой системы государственного управления устойчивым развитием также предполагает продуманную очередность и временные ограничения выполнения проектов, возможность параллельной реализации и частичного пересечения выполнения проектов во времени. С целью повышения управляемости национального проекта, повышения его контролируемости, а также возможностей корректировки в соответствии с меняющимися условиями возможно разбиение жизненного цикла проекта на этапы. Сетевой подход в управлении устойчивым развитием предполагает и многоуровневость: наднациональный (междуна-

¹⁴ Аньшин В.М., Бобылева А.З. Управление процессами антикризисной цифровой трансформации на примере бройлерного производства // АПК: Экономика, управление. 2021. № 2. С. 33–40.

¹⁵ Львова О.А. Разработка сетевых трансформационных программ оздоровления проблемных компаний на примере машиностроительной отрасли // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2023. Т. 12. № 2. С. 3–11.

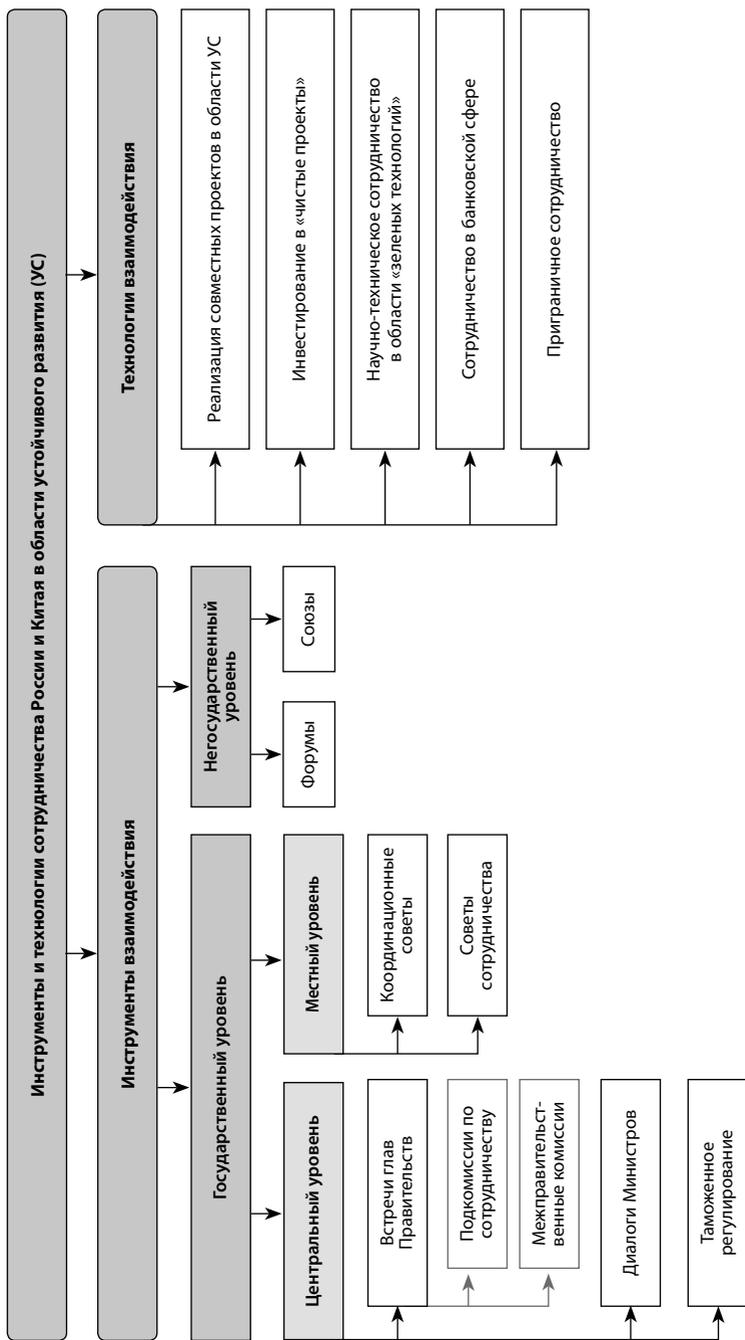


Рис. 3. Формы взаимодействия России и Китая в области устойчивого развития (составлено авторами)

родный) — национальный — региональный — местный уровни. Значимость учета взаимосвязи между проектами разных регионов объясняется тем, что социально-экономические и экологические системы регионов взаимосвязаны и влияют друг на друга. С другой стороны, иерархическая структура разработки и реализации национального проекта устойчивого развития обеспечивает принятие и выполнение общей для страны стратегии в различных ее регионах.

Формирование многоуровневой системы управления устойчивым развитием предполагает и надгосударственный уровень, что связано с невозможностью решить часть проблем в отдельно взятой стране: например, противодействие разрушению озонового слоя, изменению климата, перемещению загрязненного воздуха или воды на сопредельные территории, проч. В современных условиях значительный вклад в устойчивое развитие планеты могут сыграть стратегические партнеры — Россия, Китай и примкнувшие к ним другие дружественные страны. Взаимодействие в области устойчивого развития между Китаем и Россией следует рассматривать в разрезе государственного и негосударственного уровня (рис. 3).

Государственный уровень представлен в разрезе центрального и местного уровней и реализуется путем встреч глав правительств, работы межправительственных комиссий, диалогами между министрами в процессе проведения систематических встреч. На негосударственном уровне взаимодействие осуществляется посредством проведения различных форумов и организации союзов, общения бизнесменов. На каждом уровне заключаются соглашения, договоры, реализуются совместные проекты.

Подходы к разработке индикаторов качества управления устойчивым развитием

Придерживаясь по основным направлениям методологии Глобальных показателей качества «системы управления» Всемирного банка WGI¹⁶, учитывая ее недостатки в виде дублирования показателей и субъективизма¹⁷, но расширяя и корректируя ее по ряду направлений, для экспресс-оценки государственного управления устойчивым развитием, на наш взгляд, можно использовать следующие ключевые индикаторы (табл. 1).

¹⁶ World Bank Worldwide Governance Indicators. URL: <https://data.worldbank.org/data-catalog/worldwide-governance-indicators>.

¹⁷ *Барабашев А.Г., Макаров А.А., Макаров И.А.* О совершенствовании индикативных оценок качества государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 2. С. 7–38.

Индикаторы оценки качества государственного управления устойчивым развитием (УС) (составлено автором Си Ф.)

№	Направление оценки	Индикаторы	Комментарии
1	Учет общественного мнения через участие населения, общественных организаций, НКО в обсуждении и оценке проектов как на стадии их принятия, так и на стадиях реализации и завершения	Удельный вес населения, принявшего участие в обсуждениях (I_p): $I_p = \sum q_i^p / Q$, где q_i^p — численность населения, принявшего участие в обсуждении i -го проекта; Q — общая численность населения	Так как проекты обычно затрагивают какой-то определенный регион (субъект Федерации), то показатели могут быть уточнены. Индикатор позволяет получить представление об организации работы исполнительной власти с населением и общественными организациями, публичности управления УС
2	Оценка динамичности государственных институтов (вместо оценки их стабильности), сопровождающих УС, их соответствия возникающим задачам или новым условиям их реализации, то есть	Экспертное мнение, (ответы на структурированные вопросы)	Концепция гибкости, адаптивности управляющей системы должна доминировать над обеспечением ее стабильности. Экспертное мнение может быть структурировано: например, нужно доказать, что задачи были выполнены благодаря объективно необходимым структурным преобразованиям; если задачи не решены, надо оценить гибкость — были ли предприняты изменения, насколько они были обоснованы, дали ли результат
3	Оценка комплексности долгосрочного национального проекта УС, встроенность в него федеральных проектов Качество целеполагания (приоритетов) и вытекающих из целей задач	<ul style="list-style-type: none"> • комплексность долгосрочной национальной Программы УС с разбивкой на кратко-, средне- и долгосрочные задачи • встроенность в Программу региональных Программ • качество целеполагания и задачи, вытекающие из целей 	Оценка приоритетов может быть структурирована: содержать, например, определение доли решаемых национальных или региональных задач в общем числе глобальных задач ООН, оценку лага между принятием ЦУР в развитых странах и России/ Китае, обоснованность различий в целевых ориентирах и времени их достижения. По регионам: управляющее воздействие может давать не только линейный, но и экспоненциальный эффект. Например, международные проекты с участием России и Китая на Дальнем Востоке могут дать экспоненциальный результат

4	Вовлеченность бизнеса в переход к устойчивому развитию	<ul style="list-style-type: none"> • число компаний, у которых в стратегии прописан переход к устойчивому развитию • доля компаний, использующих «зеленые» технологии • доля компаний, получивших зеленые кредиты • доля компаний, эмитировавших зеленые облигации 	Это не является оценкой управляемой системы, т.к. применение всех этих механизмов без стимулирующих мер государства (субсидий, гарантий, льготных кредитов, механизмов ГЧП) невозможно, так как предприятия преимущественно ориентированы на прибыль и без мотивирующих мер государства число компаний, учитывающих ESG факторы в полном объеме, было бы гораздо меньше
5	Эффективность работы управляющей системы (государственного управления УС)	<p>Выгоды от решения какой-либо задачи / число управленцев, задействованных в ее решении (Ef_{qi}^{cs}):</p> $Ef_{qi}^{cs} = \sum benefit_i / q^{cs}$ <p>где $benefit_i$ — выгоды i-го проекта; q^{cs} — число чиновников, задействованных в i-м проекте</p>	Знаменатель можно заменить на «затраты на содержание релевантного государственного аппарата». «Выгоды» необязательно выражаются в стоимостных показателях, могут проявляться в кв. км восстановленного леса, м ³ очищенной воды, приросте числа людей с высшим образованием (в формулах надо использовать соизмеримые показатели)
6	Результативность государственного управления УС	Результативность как степень приближения к целевому индикатору (R_i): $R_i = AR/T$, где AR — достигнутый результат; T — целевой ориентир	Важно оценивать выбор управленческих процессов и механизмов, ориентирующих управляемую систему на выполнение поставленных задач: результативность финансовых, кредитно-денежных механизмов; поощрение инновационных технологий, и проч.
7	Качество законодательства, верховенство закона (как составляющие качества управляющей системы)	<ul style="list-style-type: none"> • частота корректировок законодательных актов и динамика корректировок • доля дел, пересмотренных после решения судов 1-й инстанции • сокращение сроков рассмотрения дел в судах 	Редкие корректировки могут говорить о выполнении законом своих основных функций, удовлетворительности его качества. Высокая доля пересмотренных дел может характеризовать неоднозначность сформулированных в Законе норм, его низкое качество

Представленный список индикаторов не является ни исчерпывающим, ни обязательным — он может быть расширен или сужен в зависимости от конкретных задач контроля, однако он показывает общий вектор оценки управляющей системы (государственного управления устойчивым развитием) на национальном и региональном уровне.

Заключение

Проведенное исследование сложившейся системы государственного управления устойчивым развитием позволило выявить его сильные стороны, позволившие достигнуть определенных успехов и в России, и Китае, и в то же время — его ограничения и недостатки: в России — отсутствие четкой иерархии ответственных исполнителей, пересечение задач и функций ведомств, в Китае — недостаток внимания к проектному подходу, в обеих странах — непроработанность системы формирования приоритетов, недооценка взаимосвязи и взаимовлияния проектов.

Предлагаемое в работе направление развития государственного управления на основе применения сетевого подхода к разработке программ (национальных проектов) устойчивого развития позволяет более полно реализовать системный подход к управлению устойчивым развитием, установить иерархию проектов (провести их приоритизацию), субординацию ответственных лиц, структурировать основные процессы. Представленная авторами система индикаторов качества управления устойчивым развитием сфокусирована именно на оценке управляющей системы (государственного управления), в то время как традиционно выводы строятся на основе состояния управляемой системы (устойчивости развития).

Данное исследование будет продолжено по следующим направлениям: углубление сетевого подхода в разработке конкретных национальных проектов, расширение системы индикаторов качества управления устойчивым развитием, совершенствование количественного измерения индикаторов.

Литература

Аньшин В.М. Системный подход в управлении трансформационными программами в компании // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2016. Т. 5. № 2. С. 3–20.

Аншин В.М., Бобылева А.З. Управление процессами антикризисной цифровой трансформации на примере бройлерного производства // АПК: Экономика, управление. 2021. № 2. С. 33–40.

Барабашев А.Г., Макаров А.А., Макаров И.А. О совершенствовании индикативных оценок качества государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 2. С. 7–38.

Львова О.А. Разработка сетевых трансформационных программ оздоровления проблемных компаний на примере машиностроительной отрасли // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2023. Т. 12. № 2. С. 3–11.

Новиков Д.А. Методология управления. М.: Либликом, 2011.

Bertalanffy L. Von. The meaning of general system theory. General system theory: Foundations, development, applications, 1973.

Bilgin G. et al. Handling project dependencies in portfolio management // Procedia computer science. 2017. V. 121. P. 356–363.

Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. Portfolio management for new products. 2001.

Dale E. Management: theory and practice. Rex Bookstore Inc., 1965.

Jacobs R.L. System theory and HRD // Handbook of human resource development. 2014. V. 21.

Johnson R.A., Kast F.E., Rosenzweig J.E. Systems theory and management // Management Science. 1964. V. 10. № 2. P. 367–384.

Koontz H. The management theory jungle // Academy of Management journal. 1961. V. 4. № 3. P. 174–188.

Neumeier A., Radszuwill S., Garizy T.Z. Modeling project criticality in IT project portfolios // International Journal of Project Management. 2018. V. 36. № 6. P. 833–844.

Rapoport A. General system theory: Essential concepts & applications. Vol. 10. Abacus Press, 1986.

Thiry M. Program management. Routledge, 2016.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Си Фуянь — стажер-исследователь, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Китай, КНР; *e-mail*: xifuyuan@mail.ru

Бобылева Алла Зиновьевна — доктор экономических наук, профессор, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: bobyleva@spa.msu.ru

Львова Ольга Александровна — доктор экономических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: lvova@spa.msu.ru

ABOUT THE AUTHORS:

Xi F. — Researcher, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: xifuyuan@mail.ru

Bobyleva A. — DSc, Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: bobyleva@spa.msu.ru

Lvova O. — DSc, Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: lvova@spa.msu.ru