

РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕАЛЬНОГО СУВЕРЕНИТЕТА

Андрей Маркович Марголин^a

DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-4-6-18

^a Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: В условиях новой геополитической реальности, характеризующейся переходом от однополярного мира к полицентричному, ключевым приоритетом социально-экономического развития является обретение реального суверенитета, которое объективно необходимо для достижения национальных целей Российской Федерации. И если военно-политический суверенитет Российской Федерации не вызывает сомнений, то для надежного обеспечения таких видов суверенитета, как технологический, финансовый, торгово-экономический, информационный, культурный, кадровый, необходимо решить целый ряд проблем, прежде всего в сфере образования. В их числе особого внимания заслуживает формирование новой управленческой элиты, обладающей кластерами профессиональных компетенций со следующими характеристиками: ценности и этика – «от культа текущего потребления к обеспечению безопасности и достижению Целей устойчивого развития»; стратегическое мышление и междисциплинарные знания – от фокуса на максимизацию краткосрочных выгод к долгосрочным приоритетам; коммуникации – от авторитарного менеджмента и избыточного администрирования к пониманию возрастающих требований к современному руководителю, развитию цифровых компетенций и корпоративной культуре; навыки эффективной управленческой деятельности – от минимизации профессиональных рисков и боязни принятия решений к ответственности за бездействие и укреплению доверия между государством, бизнесом и гражданским обществом; эффективное управление ресурсами – от расточительства к ресурсосбережению.

Ключевые слова: новая геополитическая реальность, суверенитет, санкции, стратегические цели, доверие, управленческие компетенции

Дата поступления статьи в редакцию: 1 июля 2024 года.

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MANAGERIAL STAFF AS A NECESSARY CONDITION FOR ENSURING REAL SOVEREIGNTY

Andrey M. Margolin^a

RESEARCH ARTICLE

^a a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: Acquiring sovereignty is the top priority for socio-economic development in the new geopolitical reality characterized by the shift from a unipolar to a polycentric world. This is necessary to accomplish the Russian Federation's national goals. Furthermore, if the Russian Federation's military-political sovereignty is undeniable, then some issues, primarily in education, must be resolved to consistently guarantee various forms of sovereignty, including technological, financial, trade, economic, informational, cultural, and personnel sovereignty. Among them, the formation of a new managerial elite possessing clusters of professional competencies with the following characteristics deserves special attention: *ethics and values* – «from the contemporary cult of consumption to achieving sustainable development goals and guaranteeing security»; *interdisciplinary knowledge and strategic thinking* – from an emphasis on maximizing short-term benefits to long-term priorities; *communication* – from excessive administration and authoritarian management to comprehending the growing demands of a contemporary manager, the growth of digital competencies, and a corporate culture; *effective management skills* – minimizing professional risks, reducing the fear of making decisions, taking responsibility for inaction, and fostering trust between the government, private sector, and civil society; *efficient resource management*, including resource conservation and waste reduction.

Keywords: new geopolitical reality, sovereignty, sanctions, strategic goals, trust, managerial competences

Received: July 1, 2024.

**Кому-то не нравится, что мы
не торгуем своим суверенитетом,
но иначе быть не может.**

*Сергей Лавров,
министр иностранных дел
Российской Федерации*

Введение

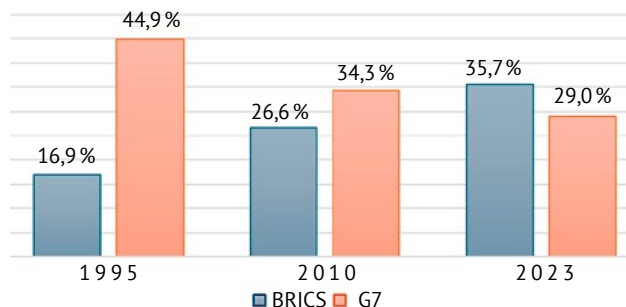
На наших глазах в течение последних 30 лет происходят поистине тектонические сдвиги в структуре глобального валового внутреннего продукта (ВВП), свидетельствующие о формировании необратимой тенденции снижения доли стран «семерки» (G7 – Великобритания, Германия, Италия, Канада, США, Франция, Япония). По данным Международного валютного фонда, в 2023 году вклад стран БРИКС (Бразилия, Индия, Китай, Российская Федерация, ЮАР) в глобальный ВВП по паритету покупательной способности почти на 7 % превысил аналогичный показатель стран «семерки» (**рисунок 1**).

И хотя расчеты в текущих ценах показывали, что по состоянию на 2023 год размер экономик стран G7 в полтора раза превосходил страны БРИКС, даже с учетом присоединения новых членов (Египет, Иран, Объединенные Арабские Эмираты, Саудовская Аравия, Эфиопия), сформировавшаяся тенденция относительного сокращения влияния коллективного Запада на глобальное развитие будет только нарастать. Об этом свидетельствует, например, тот факт, что вклад стран БРИКС в прирост глобального ВВП, выраженный в текущих ценах, в течение последних 10 лет примерно на 20 % превысил вклад стран G7.

Причем данные о динамике глобального ВВП не являются единственным индикатором, подтверждающим ослабление экономического влияния коллективного Запада, эпицентром которого являются страны G7. Важно отметить и набирающий обороты процесс дедолларизации мировой финансовой системы, проявляющейся, в частности, в том, что к 2023 году доля доллара в мировых резервах упала до 58,41 % (еще в 2000 году она составляла более 72 %), а в международной торговле – до 46,5 % (в 1970 году – > 80 %)¹. Создаются альтернативы платежной системе SWIFT, и здесь в перспективе роль БРИКС станет ключевой². Ситуация усугубляется и

Рисунок 1. Динамика изменения доли стран БРИКС и G7 в глобальном ВВП по паритету покупательной способности

Figure 1. Evolution of the BRICS and G7 share of global GDP in purchasing power parity



*Источник: Международный валютный фонд
Source: International Monetary Fund*

использованием доллара как орудия санкционного давления, снижающего доверие как к американской финансовой системе, так и к финансовым институтам стран G7 в целом³.

Но не только ослабление экономической мощи коллективного Запада формирует новую геополитическую реальность, в которой уже не будет места продвигаемой и защищаемой им всеми возможными способами концепции однополярного мира (**таблица 1**).

Таким образом, новая геополитическая реальность характеризуется объективной тенденцией снижения влияния Запада и его лидера США на глобальное развитие и возрастанием роли объединения БРИКС, обусловленным как позитивной динамикой развития его стран-основателей, так и увеличением количества стран, рассматривающих вступление в БРИКС в качестве естественной стратегии создания предпосылок своего процветания в будущем. Отмеченные обстоятельства не могут не учитываться при решении задачи повышения глобальной конкурентоспособности российской экономики [Широв, Белоусов, Блохин, Гусев, Клепач, Узяков, 2024. С. 6–20; Сутырин, Коргун, 2024. С. 74–84].

В этой связи возникает естественный вопрос: как отмеченные тенденции повлияют на выбор стратегических целей и приоритетов развития странами БРИКС и БРИКС+ и можно ли, как это было принято еще недавно, рассуждать о приоритетах в терминах устойчивого развития конкретных сфер экономической деятельности или повышения эффективности функционирования

1 <https://finance.rambler.ru/economics/52526564-dolya-dollar-v-mirovyh-rezervah-upala-do-minimuma-s-1995-goda/>

2 Речь в данном случае идет именно о создании единой платежной системы, а не о переходе к единой валюте. Опыт стран Евросоюза, при котором в зоне евро оказались страны с совершенно разным уровнем экономического развития, не является образцом для подражания.

3 См., например: Larsen S.R. Euros & Dollars: Putin Declares Economic War on America. *The European Conservative*. 2024, June, 14.

Хорошее управление

Таблица 1. Неэкономические причины краха концепции однополярного мира и их краткие характеристики

Причины	Характеристики
Коллективный Запад является не столько гарантом международной безопасности, сколько инициатором вооруженных конфликтов	«Бизнес на крови» – визитная карточка политики Запада. Только США за последние 20 лет инициировано около 20 вооруженных конфликтов по всему миру. США и их союзники по НАТО – локомотив роста военных расходов (США тратит на оборону больше, чем 10 следующих стран вместе взятых)
Разрушение монополии Запада на трактовку истории, основанной на искажении реальных фактов	Перечень преступлений Запада, тщательно скрывавшийся ранее монополией на распространение информации, стал широко известен. К их числу относятся: уничтожение коренных народов и культур американскими колонизаторами; массовая депортация населения Африканского континента; ядерные удары по городам Японии; планы ядерных бомбардировок СССР после окончания Великой Отечественной войны; преднамеренные провокации для развязывания войн во Вьетнаме и Ираке и др.
Существенное снижение доверия к западным СМИ	Закрытие оппозиционных изданий в своих странах, отзыв лицензий у зарубежных СМИ – проводников альтернативной точки зрения
Концепция международного порядка, «основанного на правилах», установленных коллективным Западом, утратила свою привлекательность	Двойные стандарты в трактовке правил, придуманных Западом, рассматриваются остальным миром как средство сохранения его гегемонии. Будущее – за подходами БРИКС к формированию полицентричного мира, позволяющими разным странам проводить политику, основанную на учете их долгосрочных интересов и взаимном уважении без вхождения в какие-либо военные блоки

Источники: [Dalio, 2021; Nair, 2023; Караганов, 2024(a). С. 52–64; Караганов, 2024(b). С. 37–52; Todd, 2024] и анализ автора

Source: [Dalio, 2021; Nair, 2023; Karaganov, 2024(a). P. 52–64; Karaganov, 2024(b). P. 37–52; Todd, 2024] and author's analysis

отдельных территорий? Позиция автора заключается в том, что на этот вопрос необходимо дать отрицательный ответ. Если современное государство не обладает необходимым суверенитетом, то есть способностью принимать принципиальные решения о стратегии своего развития без учета влияния извне, то любые другие цели развития либо окажутся недостижимыми, либо их достижение окажется иллюзорным.

О суверенитете, его видах и методах достижения

Считается, что основоположником теории суверенитета является французский мыслитель Жан Боден, в конце XVI века опубликовавший свой фундаментальный труд «Шесть книг о государстве» [Bodin, 1557]. Основные положения исследования частично утратили актуальность, но по-прежнему представляют не только научный, но и практический интерес. Согласно Бодену, реальный суверенитет должен обладать такими основными признаками, как:

- *Неделимость*, предполагающая сохранение формы управления государством независимо от изменяющихся условий. Как показал ход истории, этот признак нельзя абсолютизировать, поскольку изменение формы управления не обязательно ведет к потере суверенитета. Например, Франция была и монархией, и империей, и республикой, но значительную часть своего суверенитета она в настоящее время потеряла из-за деградации правящей элиты, а не из-за смены форм управления.

- *Постоянство*. Этот признак отражает определенную «идеальную конструкцию» Бодена, которая не прошла проверку реальной действительностью. В частности, «постоянство» суверенитета не вписывается в логику разделения властей, и, например, в России в соответствии с поправкой к Конституции, принятой в 2020 году, органы представительной власти завершили формирование нового правительства страны в мае 2024 года.
- *Отсутствие ограничений на изменение правовых норм*, за исключением так называемых «божественных и естественных прав», к которым Боден относил право на частную собственность, свободу совести, вероисповедания, торговли и передвижения. В реальной действительности право носителя суверенитета изменять законы по своему усмотрению, пусть и в разной степени, но имеет конституционные ограничения практически во всех странах. А такие «божественные и естественные права», как право частной собственности или свободы торговли, уничтожены политикой коллективного Запада во главе с США, страной, которая, несомненно, суверенитетом обладает.

Развитию теории суверенитета посвящено немало исследований [Иванов, 2024. С. 10–20], анализ которых лишь подтверждает, что применительно к Российской Федерации трактовка обретения суверенитета как ключевого стратегического приоритета приобретает практически сакральный смысл. Его наличие является необходимым (но, конечно, недостаточным) условием достижения амбициоз-

Рисунок 2. «Я санкций жду за то, что всем народом // Дышать мы продолжаем кислородом...» (Юнна Мориц, российская поэтесса)

Figure 2. "I am expecting sanctions because with all the people we continue to breathe oxygen..." (Yunna Moritz, Russian poetess)

КАКИЕ САНКЦИИ НАИБОЛЕЕ ЧУВСТВИТЕЛЬНЫ ДЛЯ РОССИИ



ФИНАНСОВЫЕ

Замораживание активов Банка России по состоянию на 18 февраля 2022 года международные резервы Банка России составляли эквивалент \$643 млрд. Из них \$311 млрд было размещено в ценных бумагах иностранных эмитентов

ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

Отключение от SWIFT и включение в блокирующий список SDN ряда крупных российских банков ведет к замедлению платежей и усложнению торговли, а попадание в список SDN, по сути, означает запрет на работу с западными компаниями

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ

Запрет поставок станков, промышленного и прочего высокотехнологического оборудования, полупроводников, электронных компонентов и др.

Всего
более
20 тыс.
санкций

году Ливонский орден запретил переезд в Россию более сотне мастеров различных профессий, даже вопреки разрешению императора Карла V. А в новейшей истории России санкционное давление началось практически с момента распада СССР. Уже в 1991 году были приняты запретительные меры по поставкам в Россию электронных систем, оптических волокон, средств связи, морской и аэронавигационной техники, реактивных двигателей и т.д. Обращает на себя внимание тот факт, что отмеченные санкции, несмотря на разрыв во времени, превышающий 400 лет, объединяет не покидающая Запад идея противодействия технологическому развитию России. И именно технологические санкции являются самыми болезненными, поскольку на поиск соответствующего адекватного ответа требуется время, являющееся в эпоху глобальных перемен дефицитным и дорогим ресурсом.

ных национальных целей Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, определенных майским, от 7 мая 2024 года № 309 Указом Президента Российской Федерации:

- сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи;
- реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности;
- комфортная и безопасная среда для жизни;
- экологическое благополучие;
- устойчивая и динамичная экономика;
- технологическое лидерство;
- цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

Следует отметить, что именно стремление России к реальному суверенитету является ключевой причиной (а специальная военная операция – лишь поводом) для введения против нее беспрецедентных санкций⁴, общее количество которых на момент написания статьи уже превысило 20 тыс. (**рисунок 2**).

Характерно, что санкции против России вводились Западом с «незапамятных времен». Еще в 1548

Своеобразным «зеркалом» перечня чувствительных санкций, представленных на рисунке 2, является постановка задачи обеспечения финансового, торгово-экономического и технологического суверенитетов. Но эти виды суверенитета не исчерпывают существо проблемы, которая имеет системный характер. Более того, различные виды суверенитета не существуют в безвоздушном пространстве, взаимно дополняют друг друга, и механизмы их достижения необходимо рассматривать в комплексе. Возможная классификация видов суверенитета представлена на **рисунке 3**.

Исследуя различные виды суверенитета в неразрывном единстве, предложим следующую логику дальнейших рассуждений. Сначала приведем конкретные примеры взаимосвязи военно-политического, информационного, кадрового и культурного⁵ суверенитетов и покажем, каким образом их взаимосвязь должна способствовать формированию нового качества российской идентичности. Далее рассмотрим, какие факторы тормозят процесс обретения финансового, торгово-экономического и технологического суверенитетов, и сформулируем ряд предложений, позволяющих нивелировать их

⁴ Иногда санкции носят неявный характер и приобретают, например, форму необоснованного занижения позиций России в разнообразных страновых рейтингах (подробнее об этом см.: Марголин А.М., Спицына Т.А. Страновые рейтинги сегодня и завтра. *Государственная служба*. 2020. № 4 (126). С. 42–55).

⁵ Понятие культурного суверенитета получило правовое оформление в Указе Президента Российской Федерации от 25 января 2023 года № 35.

Хорошее управление

Рисунок 3. Суверенитет, его виды и характеристика степени достижения**Figure 3. Types of sovereignty and characterization of the level of attainment**

негативное влияние. И в заключение попытаемся выявить те кластеры компетенций, которые необходимы управленческим кадрам для того, чтобы разрабатывать и реализовывать на практике механизмы, позволяющие наполнять понятие «суверенитет» конкретным содержанием.

В этом контексте обратим внимание на следующее обстоятельство: в самые судьбоносные моменты своей истории Россия всегда отстаивала свою независимость путем отражения внешней агрессии, то есть добивалась военно-политического суверенитета. Можно выделить как минимум три ключевых исторических события, символизирующих его достижение:

- День народного единства, отмечаемый 4 ноября как национальный праздник и являющийся официальным выходным днем. Из истории известно, что именно в этот день народное ополчение под руководством земского старосты Козьмы Минина и князя Дмитрия Пожарского освободило Москву от польских захватчиков после победного штурма Китай-города. Впервые эта дата стала праздничным днем в память об изгнании поляков из Москвы и освобождении России и, по распоряжению царя Алексея Михайловича, отмечалась как день Казанской иконы Божией Матери с 1649 года вплоть до распада Российской империи в 1917 году. В новейшей истории России праздник День народного единства учрежден в 2004 году. Показательно, что

проведенный ВЦИОМ в 2023 году опрос выявил, что лишь 24 % респондентов смогли правильно назвать событие, в честь которого он отмечается. Такие результаты показывают, насколько тесно военно-политический суверенитет связан, например, с культурным. Знание о столь значимом событии в истории страны должно рассматриваться как неотъемлемая составная часть российской идентичности, а принципиально иные результаты аналогичных опросов в будущем станут индикатором качественно иного, значительно более высокого, уровня достижения кадрового и культурного суверенитетов.

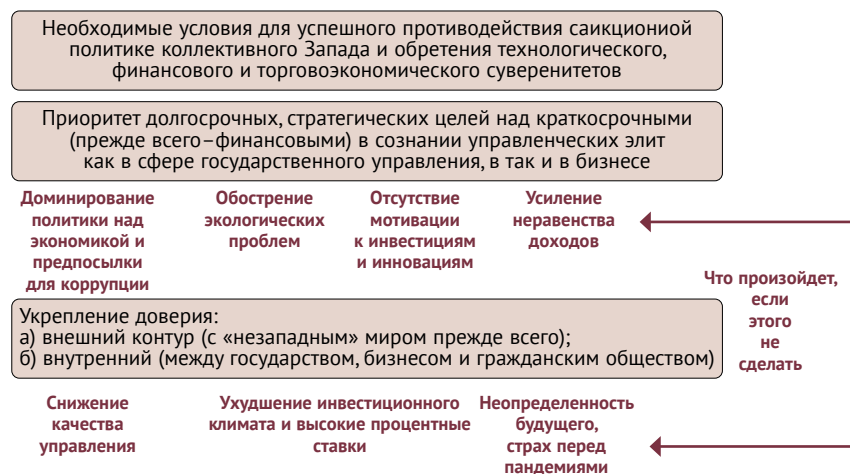
- День капитуляции Парижа, подписанной в селении Лавилет 31 марта 1814 года. Весьма символично, что в этот день император Александр I во главе российских войск въехал в Париж на белом коне по кличке Марс, подаренном ему перед началом войны 1812 года Наполеоном Бонапартом. 30 августа 1814 года император издал указ «Об установлении праздника Декабря 25, в воспоминание избавления Церкви и Державы Российской от нашествия Галлов и с ними двадцати язык» (то есть 12 народов Европы). Начиная с 1917 года этой даты нет в календаре национальных праздников, и это сложно объяснить, поскольку именно Россия защитила тогда не только свой суверенитет, но и, как это было в истории не раз, по сути, подарила суверенитет европейским странам. Видимо, настало время для законодательной инициативы об учреждении национального праздника «Дня победы над Наполеоном Бонапартом» (с датой 31 марта), который может занять достойное место в ряду знаменательных побед, позволивших стране отстоять свой суверенитет. Это тем более актуально, поскольку еще чуть более 10 лет назад почти треть опрошенных россиян не смогли правильно ответить на вопрос «С кем воевала Россия в 1812 году?». Так же, как и в случае с отмеченными выше недостаточными знаниями о Дне народного единства, это свидетельствует о необходимости серьезной работы над развитием российской идентичности, обеспечением информационного, кадрового и культурного суверенитетов.

- Всенародный праздник «День Победы», отмечаемый 9 мая (официальное название – «День Победы советского народа в Великой Отечественной войне 1941–1945 годов»). По сути, сегодня это главный праздник страны (так считают 65 % опрошенных россиян), а 93,5 % граждан России всех возрастов хорошо знают, почему страна празднует

6 <https://ria.ru/20231102/prazdnik-1906833095.html?ysclid=lxwm7m9yqb55433589>

Рисунок 4. Приоритет стратегических целей в сознании элит и укрепление доверия как ключевые условия обретения реального суверенитета

Figure 4. Establishing trust and giving strategic goals top priority in the eyes of elites are essential prerequisites for achieving sovereignty



развития⁸; существенное снижение роли голливудских фильмов в российском кинопрокате (если в 2019 году в топ-10 по кассовым сборам входил лишь один российский фильм, то в 2023 году – уже семь); пересмотр подходов к развитию системы образования, включающий в том числе и взгляд на Болонскую систему как «на карету прошлого», в которой, как известно, «далеко не уедешь»⁹.

Эти и другие аналогичные изменения напрямую касаются и расширения возможностей обеспечения других видов суверенитета, отмеченных ранее на рисунке 3 – технологического, финансового, торгово-экономического. Действительно, без существенно

День Победы⁷. Такие результаты принципиально и в значительно лучшую сторону отличаются от приведенных выше аналогичных показателей опросов, касающихся Дня народного единства и победы в войне 1812–1814 годов. И дело здесь не в том, что с даты победы над фашизмом прошло чуть менее 80 лет, а с даты победы над Наполеоном и изгнанием поляков из Москвы – более 200 и 400 лет соответственно. В данном случае эффективно работает система мер информационной, образовательной и культурной политики, наиболее ярким проявлением которых является деятельность общероссийского движения в память о героях-участниках Великой Отечественной войны «Бессмертный полк». Сохранение исторической памяти о Великой Победе особенно важно в условиях, когда страны коллективного Запада делают все возможное для того, чтобы принизить роль Советского Союза в разгроме гитлеровской Германии.

Выше рассмотрена лишь часть проблемы взаимного влияния таких видов суверенитета, как военно-политический, информационный, культурный и кадровый. Сегодня в тренде новые, объективно необходимые, подходы к военно-патристическому воспитанию молодежи, проявляющиеся в реализации целой серии масштабных проектов; повышенное внимание к обеспечению информационной безопасности, в полной мере отразившееся в специальном приказе Министерства цифрового

безопасности и инженерном образовании решение задачи достижения технологического суверенитета может затянуться на неопределенный срок; без знания особенностей восточного делового этикета сложнее будет развивать торгово-экономическое сотрудничество с дружественными и нейтральными странами, чьи традиции ведения переговоров и заключения торговых соглашений весьма существенно отличаются от подходов к решению таких вопросов на коллективном Западе и т.д.

Есть, безусловно, и другие причины, оказывающие негативное влияние на перспективы устойчивого развития отечественной экономики. В их числе респонденты различных опросов, как правило, называют негативное влияние санкций, коррупцию, бюрократию, дефицит относительно дешевых и «длинных» денег, износ производственной и социальной инфраструктур, кадровый дефицит в высокотехнологичных отраслях экономики (см., например, опрос руководителей бизнеса, проведен-

⁸ Приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ от 18 января 2023 г. № 21 «Об утверждении Методических рекомендаций по переходу на использование российского программного обеспечения, в том числе на значимых объектах критической информационной инфраструктуры Российской Федерации, и о реализации мер, направленных на ускоренный переход органов государственной власти и организаций на использование российского программного обеспечения в Российской Федерации».

⁹ Характерно, что фраза «в карете прошлого далеко не уедешь» впервые использована М.Горьким в пьесе с симптоматичным для обсуждаемой проблемы названием «На дне».

⁷ <https://tass.ru/obschestvo/17674395?ysclid=lxwurej881757477600>

Хорошее управление

ный в декабре 2023 года компанией «Технологии доверия»¹⁰).

При всей несомненной значимости отмеченных причин, они, с точки зрения автора, являются следствиями других, более общих первоисточников проблем, препятствующих устойчивому социально-экономическому развитию России, в особенности в условиях беспрецедентного санкционного давления. На **рисунке 4** они представлены в формате необходимых условий для успешного противодействия санкционной политике коллективного Запада и обретения реального суверенитета. Рассмотрим подробнее перечень приведенных последствий возможного доминирования краткосрочного мышления, ориентирующего лиц, принимающих решения, на получение краткосрочной выгоды в ущерб достижению долгосрочных целей.

Доминирование политики над экономикой и повышенные коррупционные риски. Уинстону Черчиллю принадлежит крылатое выражение, характеризующее отличие политика, принимающего решения на основе анализа перспектив сохранения своего места в «табели о рангах» на следующих выборах, от государственного деятеля, думающего прежде всего о следующих поколениях. Важно, что государственным деятелям чужда «психология временщика», готового конвертировать свои административные возможности, ограниченные продолжительностью электорального цикла, в так называемую «административную ренту», имеющую, как правило, коррупционную природу. Наличие у определенной части управленческой элиты утилитарного (в терминах приоритета краткосрочных выгод) понимания стоящих перед ней задач не способствует разработке и реализации системы мер, позволяющих эффективно противостоять санкционному давлению, препятствует достижению Целей устойчивого развития и отдаляет перспективу получения и суверенитета в целом, и практически любого из рассматриваемых его видов.

Обострение экологических проблем. Одно из проявлений эффекта перспективы в живописи состоит в том, что размеры объектов, находящихся от нас на значительном расстоянии, кажутся меньшими по сравнению с их фактической величиной. Точно так же при реализации проектов в природоэксплуатирующих и смежных с ними отраслях экономики экологические проблемы проявляются не сразу, а по мере их накопления через определенный период времени, иногда достаточно продолжительный. При этом если оптический обман при определении размеров различных объектов, как правило, не вле-

чет за собой негативных последствий, то за недостаточное внимание к необходимости рационального природопользования и охране окружающей природной среды приходится дорого расплачиваться снижением биоразнообразия, ростом объемов захоронения токсичных отходов, загрязнением атмосферного воздуха и водных объектов. Например, по состоянию на конец 2023 года площадь мусорных свалок в России превысила 4 млн га¹¹ и сопоставима с площадью некоторых европейских стран (справочно: площадь Швейцарии – 4,13 млн га; Нидерландов – 4,15 млн га). В целом в экспертном сообществе величина ущерба от загрязнения окружающей среды оценивается не менее чем в 4 % ВВП¹² и является прямым следствием ориентации лиц, принимающих решения, на получение сиюминутных результатов и реализации принципа «после нас хоть потоп» в ущерб долгосрочным интересам будущих поколений. Характерно, что груз экологических проблем лишь увеличивается, из чего следует объективная необходимость принятия системы мер по их безотлагательному решению [Порфирьев, 2023. С. 72–80]. И только подготовка кадров, способных достигать разумного баланса между целевыми ориентирами на «сегодня» и «завтра», позволит эффективно решать сложные экономические, социальные и экологические проблемы в комплексе, на основе согласования долгосрочных интересов государства, бизнеса и гражданского общества.

Отсутствие мотивации к инвестициям и инновациям. Современное состояние российской экономики таково, что обеспечение ее глобальной конкурентоспособности, обретение реального суверенитета, технологического прежде всего, невозможно без существенного роста объемов и повышения эффективности инвестиций в основной капитал, увеличения доли инновационных инвестиций в их структуре. И какими бы жесткими ни были экономические санкции, вводимые против России коллективным Западом, какой бы осторожностью ни отличались приверженцы пассивных инвестиционных стратегий внутри страны, они тем не менее бессильны перед железной экономической логикой, в соответствии с которой инвестицион-

10 <https://www.rbc.ru/economics/07/12/2023/6570223a9a7947cb95b143b5?ysclid=lx7aj3zmdr756534327>

11 <https://www.gismeteo.ru/news/nature/bez-dolznoj-musornoj-programmy-k-2050-godu-v-pomojku-prevratitsya-1-rossii/?ysclid=lsr9gq7vxt570479199>

12 Андрей Марголин. «Приходит понимание необходимости решения экологических проблем». <https://www.vedomosti.ru/ecology/regulation/articles/2022/05/23/923222-prihodit-ponimanie-neobhodimosti-resheniya-ekologicheskikh>

ный бум в России неизбежен¹³. Собственно, в 2023 году он уже начался – объем инвестиций в основной капитал вырос на рекордные за последние 12 лет 10 %. Этот результат стал возможен, с одной стороны, благодаря совокупности таких мер государственной поддержки, как создание кластерной инвестиционной платформы, развитие промышленной ипотеки, предоставление льготных займов Фондом развития промышленности, организация работы фабрики проектного финансирования, а с другой стороны, вопреки той части элит, которая заинтересована в получении дивидендов «здесь и сейчас» и не имеет ни мотивации, ни компетенций, необходимых для эффективной реализации долгосрочных инвестиционных проектов и государственных программ.

Усиление неравенства доходов. В профессиональном сообществе не прекращаются споры о характере влияния неравенства на экономическое развитие (см., например: [Piketty, 2015; Гимпельсон, Монусова, 2024. С. 73–95]), но определенный консенсус тем не менее складывается вокруг точки зрения о том, что избыточная дифференциация доходов является существенным препятствием в реализации стратегии устойчивого социально-экономического развития. Действительно, если размер оплаты труда руководителя многократно превышает аналогичные показатели малооплачиваемых работников, то они теряют веру в справедливость и, не видя перспектив повышения благосостояния, перестают связывать свое будущее с организацией, что негативно отражается на эффективности реализации стратегии ее развития даже в том случае, если такая стратегия разработана по последнему слову науки. Здесь представляется целесообразным отметить два обстоятельства:

- Точка зрения о том, что введение предельных соотношений среднемесячной заработной платы руководителей и других работников организаций (в правительственном Постановлении¹⁴ рекомендовано соотношение от 8 до 10) является эффективной мерой борьбы с избыточным не-

равенством доходов, легко уязвима для критики. Для не самого добросовестного руководителя не является проблемой выдержать рекомендуемые предельные соотношения со средним уровнем заработной платы, допустив при этом практически неограниченный разрыв в доходах с теми сотрудниками организации, заработная плата которых минимальна. Поэтому установление рассматриваемых предельных соотношений возможно, но не к среднему, а к минимальному уровню заработной платы.

- Ожидаемый ввод прогрессивной шкалы подоходного налога назрел и в роли механизма сокращения чрезмерного неравенства доходов населения, и как ответ на запрос общества на социальную справедливость, получивший новый импульс после начала специальной военной операции. Важно также отметить, что наличие современных информационных систем значительно сократило возможности уклонения от уплаты налогов и обеспечивает соблюдение одного из фундаментальных принципов построения налоговой системы, в соответствии с которым поступления в бюджетную систему от конкретного налога должны превышать затраты на его сбор.

Помимо значимости приоритета долгосрочных, стратегических целей над краткосрочными в сознании управленческих элит в качестве необходимого условия обретения суверенитета на рисунке 3 отмечена также необходимость укрепления доверия между государством, бизнесом и гражданским обществом. Доверие воспринимается преимущественно как этическая категория, но недооценка его значения для развития экономики чревата самыми разными негативными последствиями [Аузан, 2021; Algan, Cahuc, 2010. Р. 2060–2092].

Снижение качества управления. Теория менеджмента динамично развивается и прошла несколько этапов – от управления по заданиям (низший уровень иерархии систем управления), свойственного командно-административной системе, до управления по ценностям (высший уровень иерархии). Но формирование общих ценностей возникает исключительно на фоне достаточно высокого доверия между разными уровнями иерархии системы управления, а если оно отсутствует, то управление будет осуществляться по правилам, выполнение которых жестко контролируется. Создание системы контроля сопровождается транзакционными издержками, иногда столь значительными, что эффективность работы организации окажется сомнительной. При прочих равных условиях низкий уровень доверия всегда приводит к ужесточению

13 Подробнее см.: Марголин А.М., Спицына Т.А. Эффективная инвестиционная политика – залог устойчивого развития российской экономики. *Государственная служба*. 2021. № 5 (133). С. 37–46.

14 Постановление Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2016 года № 1259 «О предельном уровне соотношения среднемесячной заработной платы председателя Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации, председателя Федерального фонда обязательного медицинского страхования, их заместителей, главных бухгалтеров и среднемесячной заработной платы работников этих фондов».

Хорошее управление

правил регулирования¹⁵, препятствует внедрению инноваций и замедляет развитие экономики.

Ухудшение инвестиционного климата и высокие процентные ставки. Еще в XVIII веке шотландский философ Дэвид Юм сформулировал максиму, вошедшую в золотой фонд афоризмов: «Нет более ясного свидетельства благосостояния нации, чем низкая процентная ставка»¹⁶. В самом грубом приближении процентная ставка представляет собой сумму инфляции (или инфляционных ожиданий) и премии за риск, которая, в свою очередь, во многом определяется уровнем доверия между всеми участниками экономической деятельности. Действительно, величина такой премии определяется качеством инвестиционного климата и зависит от странового риска, деловой репутации получателей кредитов и квалификации разработчиков бизнес-планов тех проектов, для реализации которых они предполагают привлечь необходимые им ресурсы. При прочих равных условиях асимметричность информации¹⁷ между владельцами и

потенциальными реципиентами финансирования тем выше, чем ниже уровень доверия между ними, что приводит к увеличению премии за риск.

Характерно, что для России необходимость укрепления доверия между государством, бизнесом и гражданским обществом имеет даже большее значение, чем, например, во многих странах коллективного Запада. Объяснение данному тезису можно найти в теории институтов, которые представляют собой совокупность формальных и неформальных правил и механизмов, обеспечивающих их выполнение (по сути, это краткое изложение основной идеи теории институтов, автором которой является нобелевский лауреат Д. Норт, в терминах «просто о сложном»). Если мы признаем, что большинство стран «золотого миллиарда» в основном придерживаются формальных правил (например, Германия), а для России в силу менталитета ее населения неформальные правила по-прежнему имеют большое значение (видимо, только в России до конца понимают, что значит часто встречающаяся в классической литературе фраза о том, что «судить надо по совести»), то становится очевидным, что при примерно одинаковой инфляции уровень процентных ставок в российских условиях будет выше из-за более высокой премии за риск. Компенсировать, хотя бы частично, более высокий фоновый уровень процентных ставок можно укреплением доверия и высоким качеством обоснования планируемых управленческих решений.

Неопределенность будущего, страх перед пандемиями. Тезис о том, что отсутствие доверия увеличивает неопределенность и поэтому не способствует достижению Целей устойчивого развития, видимо, не требует дополнительной аргументации. Однако

15 Именно относительно низкий уровень доверия является первопричиной существования избыточных административных барьеров, зачастую просто «убивающих» деловую активность. Здесь уместен известный афоризм древнекитайского философа Лао Цзы: «Когда в Поднебесной много запретов, народ беднеет».

16 <https://www.apophism.ru/comments/la7mcbktj7.html>

17 Как известно, первая Нобелевская премия по экономике в XXI веке была присуждена Д. Акерлофу, М. Спенсу и Д. Стиглицу именно за их вклад в развитие теории асимметричности информации, в соответствии с которой участники рынка обладают разным объемом знаний о предмете сделки. Чем выше такая асимметричность, тем выше их риски со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Таблица 2. Кластеры компетенций управленческих кадров, необходимых для обретения реального суверенитета, и характеристика трендов их развития

Table 2. Clusters of managerial staff competencies required to gain sovereignty and characterization of their development trends

Кластеры компетенций	Тренды развития кластеров компетенций
Ценности и этика	От культа текущего потребления – к обеспечению безопасности и достижению Целей устойчивого развития
Стратегическое мышление и междисциплинарные знания	От фокуса на максимизацию краткосрочных выгод – к долгосрочным приоритетам и осознанию необходимости решения экономических, социальных и экологических проблем в комплексе
Коммуникации	От авторитарного менеджмента и избыточного администрирования – к пониманию возрастающих требований к современному руководителю, развитию цифровых компетенций и корпоративной культуре, ориентированной на создание эффективных управленческих команд
Навыки эффективной управленческой деятельности	От минимизации профессиональных рисков и боязни принятия решений – к ответственности за бездействие, укреплению доверия между государством, бизнесом и гражданским обществом
Эффективное управление ресурсами	От расточительства – к ресурсосбережению (сокращению затрат различных видов ресурсов, используемых для достижения единицы результата, необходимого для достижения поставленных целей)

в настоящее время такая неопределенность лишь усиливается по трем фундаментальным причинам:

- Рост глобальной нестабильности, сопровождающийся серией локальных вооруженных конфликтов и создающий риски их перерастания в столкновение ядерных держав.
- Существенное – по разным оценкам, от 6 до 10 раз – превышение объема глобального рынка деривативов над объемом глобального валового внутреннего продукта, по состоянию на 2024 год составлявшего примерно 110 трлн долларов США. На рынке деривативов происходит торговля так называемыми производными финансовыми инструментами, существенная часть которых, по сути, не обеспечена никакими реальными активами. Крах этого рынка весьма вероятен, и тогда неминуемое банкротство крупных банков, держателей деривативов, может привести к финансовому кризису, по тяжести своих последствий несопоставимого даже с последствиями кризиса 2008 года, начавшегося с неожиданного для подавляющего большинства инвестиционных аналитиков банкротства банка «Lehman Brothers». Именно поэтому один из самых известных инвесторов в мире Уоррен Баффет назвал рынок деривативов «бомбой замедленного действия».
- Мировое сообщество едва оправилось от кризиса, вызванного пандемией коронавируса, но страх перед «вторым пришествием» аналогичной эпидемии никуда не делся. Отмеченное обстоятельство тем более актуально, поскольку традиционное определение пандемии, используемое Всемирной организацией здравоохранения, как широкого распространения эпидемии в глобальном масштабе, не исчерпывает существа проблемы. В действительности термин «пандемия» имеет древнегреческое происхождение от слова *πανδημία*, означающего «весь народ». В этом контексте более объективной представляется расширительная трактовка содержания понятия «пандемия», позволяющая констатировать наличие «пандемии лжи», «пандемии страха», «пандемии недоверия».

Таким образом, приоритетное внимание к достижению стратегических целей в сознании элит и укрепление доверия как на внешнем контуре, так и между государством, бизнесом и гражданским обществом внутри страны могут рассматриваться как необходимые условия, выполнение которых создаст объективные предпосылки для обретения практически всех видов реального суверенитета (рисунок 3). Решение этой задачи связано и с учетом определенных новых трендов развития профессиональных компетенций управленческих кадров.

О компетенциях управленческих кадров, необходимых для разработки и реализации механизмов, обеспечивающих обретение реального суверенитета

Следует отметить, что проблема развития профессиональных компетенций управленческих кадров находится в центре внимания различных исследователей. Их внимание фокусируется прежде всего на реализации принципа меритократии при отборе и продвижении современных управленцев [Комиссаров, 2023(а). С. 45–58], методологии личностно-профессиональной диагностики [Шебураков, 2022. С. 42–51], разработке моделей ключевых компетенций высших управленческих кадров для государственной службы [Комиссаров, 2023(б). С. 63–85; Модель ключевых компетенций..., 2023]. Результаты этих исследований прошли широкую апробацию в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации при реализации таких приоритетных образовательных проектов, как «Время героев», «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров высшего уровня», «Школа мэров», «Современное публичное управление: теория и практика». Следует отметить, что подходы к учету современных трендов при формировании управленческих компетенций, необходимых для решения задачи обретения реального суверенитета, имеют свои особенности. Предлагаемая кластеризация таких компетенций и характеристики трендов их развития приведены ниже (**таблица 2**).

Есть достаточные основания утверждать, что ключ к формированию трендов развития кластеров управленческих компетенций находится в сфере образования. Именно с этих позиций отмеченные тренды рассматриваются ниже чуть более обстоятельно.

Ценности и этика. Пока еще нельзя с уверенностью констатировать, что управление по ценностям становится доминирующим, но такая тенденция становится все более очевидной. При этом понимание ценностей как «важности, значимости, пользы, полезности чего-либо», приведенное в «Википедии»¹⁸, представляется достаточно ущербным хотя бы потому, что под такое понимание вполне подходит и культ текущего потребления в ущерб будущему. Если согласиться с тем, что обретение суверенитета, с одной стороны, является ценностью, а с другой – необходимым условием обеспечения безопасности и достижения Целей устойчивого развития, то представляется целесообразным следовать другому – естественно, не претендующему на истину в последней инстанции – определению

18 <https://ru.wikipedia.org/>

Хорошее управление

ценностей как принципов и неформальных правил поведения, которым мы следуем даже тогда, когда это противоречит получению сиюминутных выгод.

Стратегическое мышление и междисциплинарные знания. Такое мышление является логическим продолжением рассмотренного выше понимания ценностей. Но оно невозможно без междисциплинарных знаний, позволяющих видеть картину мира во всех ее проявлениях и объективно оценивать последствия принимаемых решений не только с точки зрения финансовых результатов, пусть и долгосрочных, но и с учетом социальной и экологической ответственности. Именно в этом и заключается суть ESG-трансформации систем управления, являющейся своеобразным ключом к разработке механизмов достижения различных Целей устойчивого развития [Chung, Margolin, Vyakina, 2023. С. 80–103].

Коммуникации. Экономика XXI века становится все более сложной, связанной с созданием и обеспечением эффективного функционирования высокотехнологичных производств. В этих условиях и в сфере государственного управления, и в бизнесе принципиально меняются требования к лидерам, не оставляя места распространенной до сегодняшнего дня контрпродуктивной корпоративной культуре, основанной на культе индивидуализма и нарциссизма руководителя, которую классик менеджмента Генри Минцберг метко назвал «бездушным менеджментом»¹⁹. Рост требований к современному руководителю заключается в том, что он сможет управлять по ценностям лишь в том случае, если в дополнение к своим властным полномочиям будет обладать еще и профессиональным, и моральным авторитетом. Совокупность этих условий критически важна для создания эффективных управленческих команд и формирования корпоративной культуры, ориентированной на развитие. В современном мире, характеризующимся стремительным развитием цифровых компетенций [Аузан, 2019. С. 12–19] и ростом неопределенности, культура зачастую становится важнее стратегии, поскольку далеко не каждый сотрудник организации способен разобраться в тонкостях разработанной стратегии и механизмах ее реализации. Однако если сотрудник признает профессиональную компетентность и безупречную репутацию лидера, то он будет стараться «не за страх, а за совесть» двигаться в фарватере его идей.

Навыки эффективной управленческой деятельности. Наличие доверия в организации или его отсутствие является одним из важнейших индикаторов качества управления. Если, например, в

коллективе создана атмосфера доверия, то повышается вероятность проработки значительно большего количества перспективных проектов. В этом случае сложившаяся корпоративная культура допускает право на ошибку и управленческие команды не боятся брать на себя профессиональный риск реализации этих проектов. Если же необходимого доверия нет, то в организации доминирует «дисциплина страха», и даже принятие тех решений, которые назрели, откладывается на неопределенный срок. Здесь заслуживает внимания опыт Республики Узбекистан, где недавно принят новый закон «О государственной гражданской службе»²⁰, одной из принципиальных новаций которого стало введение «ответственности за бездействие». Данная новация основана на понимании необходимости профессионализма прежде всего для того, чтобы аргументированно поддержать перспективный проект, а не для того, чтобы отложить его осуществление (а по сути, отклонить). Но в отсутствие ответственности за бездействие даже профессионал высокого уровня может предпочесть перестраховаться и не брать на себя риск срыва весьма перспективного проекта. В том случае, если такой проект требует государственной поддержки, отказ в ее предоставлении не будет способствовать укреплению доверия между государством и бизнесом, а в большинстве случаев – и гражданским обществом. Поэтому одним из трендов развития управленческих компетенций современного руководителя является способность к всестороннему учету и согласованию долгосрочных интересов, созданию атмосферы доверия, совершенно необходимой не только для повышения конкурентоспособности конкретной организации, но и – шире – для решения задачи обретения суверенитета.

Эффективное управление ресурсами. По имеющимся оценкам, российские показатели материалоёмкости ВВП превышают среднемировые значения примерно на 40 %, а, например, от показателей Германии отстают более чем в четыре раза²¹. Практически аналогичным является и существующее отставание от промышленно развитых стран по энергоёмкости и водоемкости ВВП, а также по уровню производительности труда. Очевидно, что сохранять такую расточительность далее невозможно, но, несмотря на то, что проблема ресурсосбережения исследована вдоль и поперек, ее с полным основанием можно отнести к «вечным» междисциплинарным научным проблемам, реше-

19 <https://pro.rbc.ru/demo/5ea9fb529a79477e9c9acc3e?ysclid=lyepjr625b450494418>

20 <https://lex.uz/ru/docs/6146009>

21 <https://energypolicy.ru/energoemkost-ekonomiki-rossii-i-osnovnye-napravleniya-po-ee-sokrashheniyu/energetika/2023/20/31/?ysclid=lyhos4ae6g490177278>

ние которых так до конца и не найдено. Видимо, для этого в качестве необходимого (но недостаточного) условия целесообразен синтез развития рассмотренных выше управленческих компетенций, включающих ценности и этику, стратегическое мышление, наличие междисциплинарных знаний и навыков эффективной управленческой деятельности, понимание возрастающих требований к современному руководителю и способность к формированию управленческих команд, ориентированных на устойчивое развитие.

Заключение

В условиях новой геополитической реальности, когда против Российской Федерации введено уже более 20 тыс. разнообразных санкций, способность самостоятельно и независимо от других стран принимать решения, касающиеся ее развития, раскрывающая суть понятия «суверенитет», приобретает практически сакральный смысл. Различные виды суверенитета (военно-политический, технологический, финансовый, торгово-экономический, культурный, информационный, кадровый) взаимно дополняют друг друга, и механизмы их достижения необходимо рассматривать в комплексе.

Для того чтобы такие механизмы работали эффективно, целесообразно уделить внимание определенной переориентации лиц, принимающих значимые решения как в сфере государственного управления, так и в бизнесе, на осознание приоритета долгосрочных, стратегических целей над кра-

ткосрочными (как правило, финансовыми) и укрепление доверия как на внешнем (с дружественными и нейтральными странами прежде всего), так и на внутреннем (между государством, бизнесом и гражданским обществом) контуре.

Решение этих проблем заключается в формировании новой управленческой элиты, нацеленной на построение человекоцентричной экономики и обладающей кластерами профессиональных компетенций со следующими характеристиками: *ценности и этика* – от культа текущего потребления к обеспечению безопасности и достижению Целей устойчивого развития; *стратегическое мышление и междисциплинарные знания* – от фокуса на максимизацию краткосрочных выгод к долгосрочным приоритетам, предполагающим необходимость решения экономических, социальных и экологических проблем в комплексе; *коммуникации* – от авторитарного менеджмента и избыточного администрирования к пониманию возрастающих требований к современному руководителю, развитию цифровых компетенций и корпоративной культуре, ориентированной на создание эффективных управленческих команд; *навыки эффективной управленческой деятельности* – от минимизации профессиональных рисков и боязни принятия решений к ответственности за бездействие и укреплению доверия между государством, бизнесом и гражданским обществом; *эффективное управление ресурсами* – от расточительства к ресурсосбережению.

Литература

- Аузан А.А. Доверие как фактор и инструмент социально-экономического развития. *Аналитический вестник Совета Федерации Федерального собрания РФ*. 2021. № 1 (761).
- Аузан А.А. Цифровая экономика как экономика: институциональные тренды. *Вестник МГУ. Серия 6: Экономика*. 2019. № 6. С. 12–19.
- Гимпельсон В.Е., Монусова Г.А. Вызывает ли неравенство раздражение и злость? *Вопросы экономики*. 2024. № 3. С. 73–95. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2024-3-73-95>. EDN: WNZHIX
- Иванов В.В. Основные направления государственной политики обеспечения технологического суверенитета. *Экономические науки*. 2024. № 1. С. 10–20. <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2024-10-1-10-20>
- Караганов С.А. Век войн? Статья первая. *Россия в глобальной политике*. 2024(а). Т. 22. № 1. С. 52–64. <https://doi.org/10.31278/1810-6439-2024-22-1-52-64>
- Караганов С.А. Век войн? Статья вторая. Что делать? *Россия в глобальной политике*. 2024(б). Т. 22. № 2. С. 37–52. <https://doi.org/10.31278/1810-6439-2024-22-2-37-52>
- Комиссаров А.Г. Меритократический принцип отбора управленческих кадров: исторический аспект и современное применение. *Вопросы экономики*. 2023(а). № 1. С. 45–58. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-1-45-58>
- Комиссаров А.Г. Методология оценки компетенций и отбор вы-
- ших управленческих кадров. *Вестник МГУ. Серия 6: Экономика*. 2023(б). № 1. С. 63–85. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-4>
- Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения. Под редакцией И.Б. Шебуракова. М.: РАНХиГС, 2023.
- Порфирьев Б.Н. Приоритеты устойчивого развития и климатическая повестка в начале 2020-х годов в мире и в России. *Научные труды вольного экономического общества России*. 2023. № 3. С. 72–80. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-241-3-72-80>. EDN: YBHMJK
- Сутырин С.Ф., Корзун И.А. Глобализация и Россия: нужны ли новые приоритеты? *Мировая экономика и международные отношения*. 2024. № 1. С. 74–84. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2024-68-1-74-84>. EDN: ISKDSB
- Шебураков И.Б. Целостный подход к оценке современного государственного гражданского служащего. *Личность: ресурсы и потенциал*. 2022. № 4 (16). С. 42–51. EDN: PRQRXE
- Широв А.А., Белоусов Д.Р., Блохин А.А., Гусев М.С., Клепач А.Н., Узяков М.Н. Россия 2035: новое качество национальной экономики. *Вопросы прогнозирования*. 2024. № 2. С. 6–20. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-203-6-20>
- Algan A., Cahuc P. Inherited Trust and Growth. *The American Economic Review*. 2010. Vol. 100. No. 5. P. 2060–2092. <https://doi.org/10.3386/w16000>

Хорошее управление

- org/10.1257/aer.100.5.2060. In English
- Bodin J. Les six livres de la Republique de Jean Bodin angevin. Paris, Chez Jacques du Puys, 1577.
- Chung R., Margolin A.M., Vyakina I.V. Theory and practice of ESG transformation of management systems. *Economic policy*. 2023. No. 2. P. 80–103. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-2-80-103>. In English
- Dalio R. Principles for Dealing with the Changing World Order: Why Nations Succeed and Fail. New York City, Avid Reader Press / Simon & Schuster, 2021. In English
- Nair C. The West Must Prepare for a Long Overdue Reckoning. *The National Interest*. 2023, June, 8. In English
- Piketty T. Economics of Inequality. Harvard University Press, 2015. In English
- Todd E. La Défaite de l'Occident Paperback. Paris, GALLIMARD, 2024.

References

- Auzan A.A. Digital economy as an economy: institutional trends. *Vestnik MGU. Seriya 6: Ekonomika*. 2019. No. 6. P. 12–19. In Russian
- Auzan A.A. Trust as a factor and instrument of socio-economic development. *Analiticheskiiy vestnik Soveta Federatsii Federal'nogo sobraniya RF*. 2021. No. 1 (761). In Russian
- Bodin J. The six books of the Republic of Jean Bodin, an Angevin. Paris, Jacques du Puys, 1577. In French
- Gimpelson V.E., Monusova G.A. Does inequality make you angry? *Voprosy ekonomiki*. 2024. No. 3. P. 73–95. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2024-3-73-95>. EDN: WNZHIX. In Russian
- Ivanov V.V. The main directions of state policy in ensuring technological sovereignty. *Ekonomicheskiye nauki*. 2024. No. 1. P. 10–20. <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2024-10-1-10-20>. In Russian
- Karaganov S.A. The age of wars? Article one. *Rossiya v global'noy politike*. 2024(a). Vol. 22. No. 1. P. 52–64. <https://doi.org/10.31278/1810-6439-2024-22-1-52-64>. In Russian
- Karaganov S.A. The age of wars? Article two. What should we do? *Rossiya v global'noy politike*. 2024(b). Vol. 22. No. 2. P. 37–52. <https://doi.org/10.31278/1810-6439-2024-22-2-37-52>. In Russian
- Komissarov A.G. Meritocratic principles of governmental officials' selection: historical aspect and modern applications. *Voprosy ekonomiki*. 2023(a). No. 1. P. 45–58. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-1-45-58>. In Russian
- Komissarov A.G. Methodology of competencies' assessment and the selection of senior managerial personnel. *Vestnik MGU. Seriya 6: Ekonomika*. 2023(b). No. 1. P. 63–85. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-4>. In Russian
- Model of key competencies for managers and specialists of public authorities: research and justification of application. Edited by I.B. Sheburakov. Moscow: RANKhiGS, 2023. In Russian
- Porfiryev B.N. Sustainable development priorities and climate agenda in the early 2020s worldwide and in Russia. *Nauchnyye trudy vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*. 2023. No. 3. P. 72–80. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-241-3-72-80>. EDN: YBHMJK. In Russian
- Sheburakov I.B. Holistic approach to assessing a modern state civil servant. *Lichnost': resursy i potentsial*. 2022. No. 4 (16). P. 42–51. EDN: PRQRXE. In Russian
- Shirov A.A., Belousov D.R., Blokhin A.A., Gusev M.S., Klepach A.N., Uzyakov M.N. Russia 2035: the new quality of the national economy. *Voprosy prognozirovaniya*. 2024. No. 2. P. 6–20. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-203-6-20>. In Russian
- Sutyryn S.F., Korgun I.A. Globalization and Russia: do we need new priorities? *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnyye otnosheniya*. 2024. No. 1. P. 74–84. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2024-68-1-74-84>. EDN: ISKDSB. In Russian
- Todd E. The Defeat of the West paperback. Paris, GALLIMARD, 2024. In French

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Андрей Маркович Марголин, доктор экономических наук, профессор, проректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: margolin-am@ranepa.ru

Для цитирования: Марголин А.М. Развитие профессиональных компетенций управленческих кадров как необходимое условие обеспечения реального суверенитета. *Государственная служба*. 2024. № 4. С. 6–18.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Andrey M. Margolin, Doctor of Sci. (Economics), Professor, Vice-Rector Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: margolin-am@ranepa.ru

For citation: Margolin A.M. Professional development of managerial staff as a necessary condition for ensuring real sovereignty. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2024. No. 4. P. 6–18.