

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ: АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК ДЛЯ ВОЗМОЖНОСТИ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ В КАЗАХСТАНЕ¹

Дуламбаева Раушан Тлегеновна,

д-р экон. наук, профессор Института управления,

e-mail: R.Dulambayeva@apa.kz,

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, г. Нур-Султан,

Мармонтова Таисия Викторовна,

канд. ист. наук, профессор Института дипломатии,

e-mail: T.Marmontova@apa.kz,

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, г. Нур-Султан

В статье рассмотрены лучшие практики, направленные на повышение эффективности государственного управления и произведена оценка возможностей имплементации этих практик в систему государственного управления в Республике Казахстан. Достижение поставленных целей возможно посредством анализа влияния цифровизации на систему регионального управления, изучения международного опыта в процессе оптимизации расходов и снижении транзакционных издержек. С учетом серьезности ситуации, в которой оказались государства в период пандемии, интерес представляет оценка того, как происходит процесс принятия решений и эффективного дизайна организационных структур. Для ответа на поставленные исследовательские вопросы использован метод case-study. Сделаны выводы о том, что в посткризисный период основным направлением развития регионального управления станет необходимость пересмотра моделей социально-экономического развития.

Ключевые слова: государственная политика, региональное развитие, эффективное управление, стратегический план, конкурентоспособность, подход, практики

INTERNATIONAL EXPERIENCE THE ADMINISTRATION: ANALYSIS OF BEST PRACTICE FOR IMPLEMENTATIONS CHANCES IN KAZAKHSTAN

Dulambayeva R.T.,

doctor of economy, professor the Institute of Management,

e-mail: R.Dulambayeva@apa.kz,

Academy of Public Administration under the President the Republic of Kazakhstan, Nur-Sultan,

Marmontova T.V.,

candidate of historical sciences, professor the Institute of Diplomacy,

e-mail: T.Marmontova@apa.kz,

Academy of Public Administration under the President the Republic of Kazakhstan, Nur-Sultan

Was analyzed best practices of public administration and makes assessment's the possibilities of implementations its practices in system of state administration the Republic of Kazakhstan. Achievements of goals the research is possible throw analysis of influence the digitalization on the process of regional administration, study of international experience in the process of costs optimization and lower transaction costs. During the pandemic the states staying in very seriously situation, important to watch assess to decision-making process and the effective design of organizational structures are taking place. To answer the research ques-

¹ Статья подготовлена в рамках проекта ИРН: AP08857332 «Управление конкурентоспособностью региона в контексте устойчивого развития Казахстана на основе концепта “Evidence-based policy”, 2020–2022 гг., КН МОН РК.

tions was used the case study method. It is concluded that in the post-crisis period, the main direction of the development of regional management will be the need to revise the models of socio-economic development.

Keywords: Public policy, regional development, state administration, strategic plane, competitiveness, approach, practices

DOI 10.21777/2587-554X-2021-2-80-86

Введение

В Послании Президента Республики Казахстан народу «Казахстан в новой реальности: время действий»¹ высказана мысль о том, что вызовы пандемии обязывают государство пересмотреть подходы, связанные с оценкой эффективности управления в сторону интенсификации, улучшения коммуникаций, организации большего пула возможностей в рамках процесса принятия решений.

Руководитель Республики Казахстан указал на необходимость перенастройки «сквозных» государственных политик. Неблагоприятная экономическая конъюнктура, слабая диверсификация экономики, низкий уровень региональной конкурентоспособности – вот неполный перечень проблем, которые предстоит решать Казахстане в кратко- и среднесрочной перспективе.

В связи с этим возрастает актуальность изучения текущего международного опыта в части таких вопросов государственного управления, как цифровизация, оптимизация расходов и транзакционных издержек. Именно эти инструменты обеспечивают «гибкость» системы, возможность ее быстрой перенастройки с учетом факторов нестабильности и неопределенности, обусловленных отрицательным влиянием пандемии.

Международный опыт в данной ситуации выступает как набор исходных данных, на основе которых возможно составить практические рекомендации, использование которых гарантирует качественные изменения в системе управления экономикой Казахстана.

В рамках данной статьи ставится цель – оценить перспективные практики государственного управления, внедрение которых обеспечит необходимую «эластичность» управленческих процессов, их возможность изменяться под влиянием набора внешних и внутренних факторов.

Информационной базой для исследования стали рейтинги, доклады, подготовленные крупными рейтинговыми агентствами и консалтинговыми фирмами. В частности, при анализе лучших практик в области цифрового управления были использованы «Доклад о цифровой экономике 2019»², “The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019 results”³, “The European Index of Digital Entrepreneurship Systems”⁴. В основу предложений в области оптимизации расходов был положен набор нормативно-правовых документов, связанных с техникой бюджетирования, ориентированного на результат, таких как GPRA modernization act of 2010⁵ и др.

Рассматриваемые вопросы связаны с анализом возможностей систем управления реагировать на внешние вызовы. По факту, предпринимается попытка оценить возможности внедрения ряда практик западного толка в жестко зарегулированную систему государственного управления. В частности, представляют интерес работы А.С. Кокорева [7], А. Дзюбы [2], посвященных анализу цифровой составляющей в экономике, а проблемные аспекты цифровизации в Казахстане рассматривает Б. Ишкенова [4].

¹ Послание Президента РК «Казахстан в новой реальности: время действий» [Электронный ресурс] // Официальный информационный ресурс премьер-министра Республики Казахстан. – URL: <https://www.primeminister.kz/ru/address/01092020> (дата обращения: 23.03.2021).

² Доклад о цифровой экономике 2019: Создание стоимости и получение выгод: последствия для развивающихся стран [Электронный ресурс] // United Nations Conference on Trade and Development. – URL: https://www.unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf (дата обращения: 08.02.2021).

³ The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019 results [Электронный ресурс] // IMD World Competitiveness Center. – URL: <https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2019/digital/imd-world-digital-competitiveness-rankings-2019.pdf> (дата обращения: 08.02.2021).

⁴ The European Index of Digital Entrepreneurship Systems / E. Autio, L. Szerb, É. Komlósi, M. Tiszbergerand. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. – 154 с.

⁵ GPRA modernization act of 2010 [Электронный ресурс] // Library of Congress. – URL: <https://www.congress.gov/111/plaws/publ352/PLAW-111publ352.pdf> (дата обращения: 08.02.2021).

Кризис пандемии заставил пересмотреть подходы к бюджетированию в плане эффективного перераспределения расходов и снижения транзакционных издержек. Для подтверждения гипотезы по поводу возможностей имплементации передовых практик в Казахстан были использованы работы З.М. Казовой [6], М.Б. Кадыровой, Г.А. Джунусбековой, А.С. Есенгельдиной [5].

Эффективность систем управления определяется еще и особенностью управленческих структур. Вопросы менеджериального подхода рассматривает Я.В. Григорьев [1], Ш. Халикова и А. Хайдарова [8].

Методы исследования. В основу исследовательской стратегии легли методы информационного анализа, направленные на поиск действенных инструментов, применимых для решения управленческих проблем в Казахстане. В частности, были использованы такие исследовательские процедуры, как сравнение, проблемный поиск, анализ информационного поля.

1. Цифровая трансформация как фактор повышения конкурентоспособности

Цифровые технологии являются важным инструментом для достижения целей устойчивого развития. Уже понятно, что цифровая трансформация определяет возможности государства в плане формирования системы взаимосвязей между элементами макросистемы.

Для сведения, в странах «третьего мира» возможность пользоваться интернетом имеет каждый пятый, а в богатых странах четверо из пяти жителей имеют доступ к сети на постоянной основе. Лидерами глобальной цифровой экономики на сегодняшний день являются КНР и США. Эти две страны имеют $\frac{3}{4}$ патентов, связанных с блокчейн-технологиями, и облачных технологий, половину расходов всего мира на Интернет вещей. Американские и китайские компании имеют 90 % рыночной капитализации в 70 крупнейших цифровых платформах мира⁶.

Рейтинг цифровой конкурентоспособности Global Digital Economy Competitiveness Development Report (2019) выделил успехи цифровизации следующих стран и определил их высокую цифровую конкурентоспособность (таблица 1).

Таблица 1 – Рейтинг конкурентоспособности цифровых экономик мира⁷

	Страна	Основное конкурентное преимущество
1	США	Лидер по номинальному ВВП, второе место по ВВП
2	Сингапур	Для этой страны характерен высокий уровень развития, высока доля участия транснациональных корпораций
3	Китай	Имеет второе место в мире по номинальному и первое место по ВВП
4	Великобритания	Высокая наукоемкость, развитая инфраструктура, успешный опыт создания технопарков
5	Финляндия	Высокоразвитая индустрия
6	Южная Корея	Чеболь – основа экономики, продукция пользуется широким спросом
7	Япония	Занимает лидирующие позиции в сфере высоких технологий, биомедицины и робототехники
8	Нидерланды	Развитая структура экспорта
9	Австралия	13-я экономика мира, шестое место по ВВП
10	Германия	54 % экономики приходится на сферу услуг

Стоит обратить внимание на опыт Эстонии, которую сейчас называют самой привлекательной в части цифровой конкурентоспособности. Составляющими этого успеха стали свободный доступ в сеть и первое в мире цифровое правительство. В онлайн-формат были переведены голосования, программы здравоохранения, банкинг и контроль за миграцией [2].

По данному показателю Республика Казахстан находится на 35-м месте из 63 стран-участниц. В период с 2015 по 2019 год Республика серьезно продвинулась по таким позициям, как адаптивные

⁶ Доклад о цифровой экономике 2019: Создание стоимости и получение выгод: последствия для развивающихся стран [Электронный ресурс] // United Nations Conference on Trade and Development. – URL: https://www.unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf (дата обращения: 08.02.2021).

⁷ Топ-10 самых конкурентоспособных цифровых экономик мира [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.vesti.ru/finance/article/1271238> (дата обращения: 29.11.2020).

возможности (с 41-го до 39-го места), бизнес-среда (с 29-го до 15-го места). Вместе с тем, есть проблемы с развитием такого направления, как IT-интеграция, за пять лет Республика потеряла 6 позиций рейтинга⁸.

Проблема состоит в том, что процессы цифровизации идут гораздо более быстрым темпом, чем образовательная среда поставляет на рынок специалистов. Если сравнить число специалистов ИКТ-сферы, то в 2019 году их количество на рынке труда сократилось на 4,2 тыс. человек по сравнению с 2017 годом и составило 32,8 тыс. чел. И суть проблемы, связанной со «сжатием» рынка, надо искать в недостатке финансирования, малом числе сотрудников с гибридной специализацией как в отдельной отрасли экономики, так и в IT.

В 2019 году возможность доступа к интернету на постоянной основе имели 84,2 % граждан, 75,7 % территории Республики Казахстан покрывают сети формата 4G. Но обращает на себе внимание цифровой разрыв в сельских регионах почти в 5 %, доля городских пользователей сети составила 86,3 %, а сельских – 81,4 %. С целью решения проблемы планируется привлечь порядка 100 млрд тенге инвестиций в IT-сектор в срок до 2022 года [4].

Вполне понятно, что часть этих средств должна быть потрачена на проекты в сфере Индустрии 4.0, Smart Manufacturing, Digital Manufacturing, Open Manufacturing, Промышленного интернета⁹. В процессе имплементации проектов цифровизации в государственном управлении важно обратить внимание на гражданина как основного выгодополучателя от эффективного государства [7, с. 26–28].

2. Международный опыт в реализации эффективных техник бюджетирования

Проблема эффективности расходования бюджетных средств – это одно из слабых мест в системе государственного управления в Казахстане. О том, что это серьезный вызов, свидетельствуют множество фактов, так, неоднократно подвергался критике проект строительства легкорельсового метро в столице Казахстана, зафиксированы и расследуются компетентными органами злоупотребления единого дистрибьютера лекарственных препаратов СК «Фармация». Насущной необходимостью является введение стандарта эффективности, который подразумевается при переходе к бюджету, ориентированному на результат [3].

Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), выступает одним из наиболее удобных инструментов, использование которых позволит повысить результативность государственной политики. Пионерами в этом процессе стали США, где техника БОР развивается и продолжает совершенствоваться до настоящего времени. В 1993 году в США был принят Government Performance and Results Act¹⁰. В 2010 году в США был выпущен GPRA Modernization Act of 2010¹¹. Документ расписывал механизм, где была предусмотрена оценка эффективности путем определения структуры управления и увязки планов, программ, информации и производительности.

Технику БОР в формировании государственных бюджетов успешно используют Новая Зеландия, Австралия, Нидерланды, Великобритания и Швеция. Позже всех на эту модель перешли Франция и Германия.

Интересным примером успешной централизации системы государственного финансирования выступает Великобритания. В 1988 году в Британии начали процесс реформирования в области государственного управления “Next Steps Initiative”¹². Менять стали принципы управления бюджетом, упор был сделан на эффективность. Для этого была проведена работа по разработке панелей индикаторов, системы стандартов, призванных измерять объем и качество государственных услуг. Всем министер-

⁸ IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019 [Электронный ресурс] // IMD World Competitiveness Center. – 2019. – 180 с. – С. 103.

⁹ The European Index of Digital Entrepreneurship Systems. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.

¹⁰ Government Performance and Results Act (GPRA) [Электронный ресурс] // Board of governors of the federal reserve system. – URL: <https://www.federalreserve.gov/default.htm> (дата обращения: 24.03.2021).

¹¹ GPRA modernization act of 2010 [Электронный ресурс] // Library of Congress. – URL: <https://www.congress.gov/111/plaws/publ352/PLAW-111publ352.pdf> (дата обращения: 08.02.2021).

¹² The Next Steps Initiative [Электронный ресурс] // The Institute for Government. – URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/case%20study%20next%20steps.pdf> (дата обращения: 08.02.2021).

ствам на законодательной основе было вменено в обязанность разрабатывать стратегические планы развития на пятилетний срок, кроме того, составлялись оперативные планы работы сроком на 1 год. Документы различались по своей форме и особенностям структуры. Стратегический план определяет цели и приоритеты, указывает инструменты для достижения нужного результата. Оперативный план формируется для того, чтобы координировать стратегии и текущие цели финансового года [6, с. 78].

Данные, опубликованные в исследованиях Всемирного экономического форума, показывают, что ежегодно дефицит инвестиций в такие объекты инфраструктуры, как коммуникации и объекты жизнеобеспечения, составляют порядка 1 трлн долларов США. И эта серьезная проблема, решить которую можно исключительно средствами интенсификации государственного управления. При составлении планов развития должен приниматься во внимание факт достижения целей социально-экономического развития. В каких-то странах этот механизм налажен и работает достаточно эффективно, где-то необходимо это совершенствовать¹³.

Представляет определенный интерес подход Австралии, когда некоторым регионам предоставляется «особый бюджетный режим», в рамках которого он получает полномочия в рамках сбора определенных налогов. Для Казахстана подобный опыт мог бы стать весьма полезным.

Стоит признать факт низкой эффективности управления системой государственного бюджета в Республике Казахстан. Внедрение гибких практик, основанных на технике БОР, должно стать ответом государства на вызовы кризиса пандемии. Проблемным является вопрос о том, как строить стратегию измерения результативности деятельности государственных институтов. Кроме того, есть разрыв в управленческой сфере, связанный с соотношением вопросов стратегического и оперативного планирования. Решить эту проблему можно, приняв во внимание проанализированный выше международный опыт, сосредоточившись, прежде всего, над внесением изменений в правила составления бюджетной заявки, исходя из принципов «работа на результат». Кроме того, необходимо продолжить процесс совершенствования Единой бюджетной классификации. Принципы БОР дают администраторам программ большой объем самостоятельности и широкий коридор принятия решений. Снижается набор управленческих барьеров и бюрократических ограничений. Оператор может сам строить планы развития, сосредоточившись на том, как ему удобнее, быстрее и дешевле достичь нужного результата. Контроль и мониторинг качества исполнения программ должен в этих условиях сосредоточиться на результате, а не процессе [5, с. 174].

3. Международный опыт в процессе принятия решений и эффективного дизайна организационных структур

Цифровые инструменты государственного планирования, несмотря на их комфорт и удобство, не всегда этичны, и с этим ограничением можно справиться, внедряя в практику управления стратегии сетизации, разработанные в рамках теории политических сетей. Помимо этого, сетизация поможет решить ряд ограничений, связанных с особенностями использования менеджериального подхода, тем самым сделать организационные структуры управления более функциональными и управляемыми [1, с. 67–71].

Резкий рост транспарентности, цифровизация, сетизация и еще ряд явлений, характерных для современного мира, делают возможными создание таких структур и организаций, в которых все бизнес-процессы могут реализоваться на мировом уровне, и это нельзя сделать в рамках одного стейкхолдера. Результатом этих процессов становится возможность значительно повысить эффективность производства. Тесное взаимодействие создает условия для роста доверия и ответственности перед партнерами.

Процесс совершенствования управленческих структур создает возможности для развития их вариативности, соответственно, коридор принятия эффективного управленческого решения становится гораздо шире. Организационная культура в Казахстане серьезно отличается от западной, в части жесткой структурированности и ориентации на мнение руководителя. Как следствие, сформированы иные механизмы мотивации и социализации лиц, принимающих решения. В условиях Республики Казахстан

¹³ Никулина С.И. Лучшие мировые практики оптимизации расходов на инфраструктуру // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – № 26. – С. 55.

менеджерияльная модель государственного управления в ее первоначальном виде не будет эффективна в текущей системе координат. Плюрализм и индивидуальная инициатива, лежащая в основе западных моделей распределения полномочий, не будут в должной степени эффективны в жестко регулируемой, сверхцентрализованной системе государственного управления, сложившейся в Казахстане. В итоге, проблемы эффективности государственного управления решаются достаточно половинчато, вместо реформ имеет место модернизация [8, с. 199].

Заключение

Говоря о проблемах управления, с которыми столкнулись государства в период пандемии и экономической рецессии, стоит отметить их остроту и разнообразие. Основой кризиса является неопределенность временного горизонта принятия решения и проблема определения треков инновационного развития, которые помогут найти пути разрешения кризиса.

Делая вывод, авторы статьи отмечают актуальность «цифровой повестки» для развития системы эффективного государственного управления в Казахстане. Пандемию можно уверенно назвать катализатором цифровизации. Можно говорить о том, что основными направлениями развития цифровизации станут: государственные услуги, технологии big-data как основа формирования системы доказательно-го управления и развития эффективных бизнес-процессов. Это сложный процесс, однако, есть положительная динамика, и это успехи Казахстана, зафиксированные в международных рейтингах, в частности, по версии Worldwide Governance Indicators, в период с 1996 по 2019 год Казахстан значительно продвинулся по всем позициям [9, с. 148].

Говоря о повышении эффективности расходования бюджетных средств и снижения транзакционных издержек, стоит обратить внимание на практику БОР, которую активно применяют передовые страны. В условиях коронавирусного кризиса организации отказываются от рутинных практик и переходят к управлению кризисом. Приоритетными становятся меры борьбы с угрозами, подобными пандемии коронавируса, а именно направление ресурсов на развитие медицины, образования и науки [9, с. 149].

Основной посткризисной повесткой дня станет необходимость пересмотра существующей социально-экономической модели развития государств, исходя из базовых принципов, которые определены на основе ведущих международных практик антикризисного реагирования: комплексность и системность действий, общегосударственная мобилизация, использование дополнительных резервов и участие всех граждан; практика кризисного регулирования как неотъемлемая часть государственных мер реагирования на потрясения в будущем.

Список литературы

1. Григорьева Я.В. Менеджерияльный подход к государственному управлению // Научная конференция к 60-летию философского факультета СПбГУ: сборник материалов. – СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2001. – С. 65–68.
2. Дзюба А. Пять самых привлекательных стран с цифровой экономикой [Электронный ресурс] // LIGA.tech. – URL: <https://www.tech.liga.net/technology/novosti/pyat-samyh-privlekatelnyh-stran-s-tsifrovoy-ekonomikoу> (дата обращения: 08.02.2021).
3. Жамшиев Б. Стандарт эффективности расходования бюджетных средств следует внедрить в Казахстане [Электронный ресурс]. – URL: https://www.online.zakon.kz/Document/?doc_id=31016116#pos (дата обращения: 10.04.2021).
4. Ишкенова Б. Какие проблемы не дают оцифровать экономику Казахстана [Электронный ресурс] // LS. – URL: <https://www.lsm.kz/kakie-problemy-ne-dayut-ocifrovat-kazahstan> (дата обращения: 10.04.2021).
5. Кадырова М.Б., Джунусбекова Г.А., Есенгельдина А.С. Современные подходы к управлению бюджетными процессами в Республике Казахстан // Вестник Карагандинского университета. Серия «Экономика». – 2015. – № 1 (77). – С. 170–175.
6. Казова З.М. Международный опыт оптимизации бюджетных расходов // Научные известия. – 2015. – № 1. – С. 77–80.

7. *Кокорев А.С.* Цифровая экономика: смена ценностей и ориентиров в управлении предприятием // Московский экономический журнал. – 2019. – № 1. – С. 26–30.
8. *Халикова Ш., Хайдарова А.* Административная реформа в Республике Казахстан: проблемы, тенденции, перспективы // Вестник КазНУ. Серия «Философия, культурология, политология». – 2014. – № 2 (47). – С. 198–205.
9. Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. 1991–2021 / отв. ред. И.Н. Барциц. – М.: Издательский дом «ДЕЛО» РАНХиГС, 2021. – 448 с.

References

1. *Grigor'eva Ya.V.* Menedzherial'nyj podhod k gosudarstvennomu upravleniyu // Nauchnaya konferenciya k 60-letiyu filosofskogo fakul'teta SPbGU: sbornik materialov. – SPb.: Sankt-Peterburgskoe filosofskoe obshchestvo, 2001. – S. 65–68.
2. *Dzyuba A.* Pyat' samyh privlekatel'nyh stran s cifrovoj ekonomikoj [Elektronnyj resurs] // LIGA.tech. – URL: <https://www.tech.liga.net/technology/novosti/pyat-samyh-privlekatelnyh-stran-s-tsifrovoy-ekonomikoy> (data obrashcheniya: 08.02.2021).
3. *Zhamishev B.* Standart effektivnosti raskhodovaniya byudzhetnyh sredstv sleduet vnedrit' v Kazahstane [Elektronnyj resurs]. – URL: https://www.online.zakon.kz/Document/?doc_id=31016116#pos (data obrashcheniya: 10.04.2021).
4. *Ishkenova B.* Kakie problemy ne dayut ocifrovat' ekonomiku Kazahstana [Elektronnyj resurs] // LS. – URL: <https://www.lsm.kz/kakie-problemy-ne-dayut-ocifrovat-kazahstan> (data obrashcheniya: 10.04.2021).
5. *Kadyrova M.B., Dzhunusbekova G.A., Esengel'dina A.S.* Sovremennye podhody k upravleniyu byudzhetnymi processami v Respublike Kazahstan // Vestnik Karagandinskogo universiteta. Seriya «Ekonomika». – 2015. – № 1 (77). – S. 170–175.
6. *Kazova Z.M.* Mezhdunarodnyj opyt optimizacii byudzhetnyh raskhodov // Nauchnye izvestiya. – 2015. – № 1. – S. 77–80.
7. *Kokorev A.S.* Cifrovaya ekonomika: smena cennostej i orientirov v upravlenii predpriyatiem // Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. – 2019. – № 1. – S. 26–30.
8. *Halikova Sh., Hajdarova A.* Administrativnaya reforma v Respublike Kazahstan: problemy, tendencii, perspektivy // Vestnik KazNU. Seriya «Filosofiya, kul'turologiya, politologiya». – 2014. – № 2 (47). – S. 198–205.
9. Evolyuciya gosudarstvennogo upravleniya v stranah postsovetskogo prostranstva. 1991–2021 / отв. red. I.N. Barcic. – М.: Izdatel'skij dom «DELO» RANHiGS, 2021. – 448 s.