

### Учредитель:

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Свидетельство о регистрации средства массовой информации  
от 11 декабря 2012 г. ПИ № ФС77-52135

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Глазьев С.Ю.** – д-р экон. наук, профессор, академик РАН, председатель редакционной коллегии  
**Азоев Г.Л.** – д-р экон. наук, профессор  
**Акаев А.А.** – иностранный член РАН  
**Афанасьев В.Я.** – д-р экон. наук, профессор  
**Ашмарина С.И.** – д-р экон. наук, профессор  
**Буренко В.И.** – д-р полит. наук, профессор  
**Волох В.А.** – д-р полит. наук, доцент  
**Вольхин С.Н.** – д-р пед. наук, профессор  
**Галка В.В.** – канд. экон. наук  
**Грошев И.В.** – д-р экон. наук, д-р психол. наук, профессор, председатель редакционной коллегии  
**Джордж Филлипп** – д-р экон. наук, президент Ксавьерского института менеджмента и предпринимательства (Индия)  
**Егоршин А.П.** – д-р экон. наук, профессор  
**Есаян О.Е.** – канд. экон. наук  
**Коротков Э.М.** – д-р экон. наук, профессор  
**Крыштановская О.В.** – д-р социол. наук, профессор  
**Ладный А.О.** – канд. экон. наук  
**Латфуллин Г.Р.** – д-р экон. наук, профессор  
**Лобанова А.М.** – канд. экон. наук  
**Лукьяшко А.В.** – канд. экон. наук  
**Морозова Е.Г.** – д-р полит. наук, профессор  
**Мюллер-Штевенс Гюнтер** – д-р экон. наук, профессор  
Международного института менеджмента Университета г. Сент-Галлен (Швейцария)  
**Никитин А.С.** – канд. экон. наук  
**Перетти Жан-Мари** – д-р экон. наук, профессор Высшей школы экономики и коммерции Парижа (ESSEC) и Университета Корсики  
**Першуков В.А.** – д-р техн. наук, профессор, академик РАН  
**Прудников В.М.** – канд. экон. наук  
**Райченко А.В.** – д-р экон. наук, профессор  
**Святов С.А.** – д-р экон. наук, профессор  
**Синг Анеш** – д-р экон. наук, профессор университета Квазулу-Наталь (ЮАР)  
**Сороко А.В.** – д-р экон. наук  
**Уколов В.Ф.** – д-р экон. наук, профессор  
**Хорин А.Н.** – д-р экон. наук, профессор  
**Чудновский А.Д.** – д-р экон. наук, профессор  
**Шабров О.Ф.** – д-р полит. наук, профессор  
**Шамшиев Ч.Б.** – д-р экон. наук  
**Шольц Маркус** – д-р экон. наук, декан школы бизнеса Университета Пфорцхайм (ФРГ)  
**Шомова С.А.** – д-р полит. наук, профессор  
**Щербинин А.И.** – д-р полит. наук, профессор  
**Эриашвили Н.Д.** – д-р экон. наук, канд. юр. наук, канд. ист. наук, профессор  
**Яковлев А.Ю.** – д-р полит. наук, доцент  
**Язев В.А.** – д-р экон. наук, профессор

### Founder:

Federal Government Budget Education Institution of Higher Education "State University of Management"

Registration mass-media license PI № FS77-52135  
December 11, 2012.

### EDITORIAL BOARD

**Glaz'ev S.Yu. (Glaziev S.)** – Doctor of Economic Sciences, prof., RAS academician, Chairman of the Editorial Council  
**Azoev G.L.** – Doctor of Economic Sciences, prof.  
**Akaev A.A.** – RAS foreign member  
**Afanas'ev V.Ya.** – Doctor of Economic Sciences, prof.  
**Ashmarina S.I.** – Doctor of Economic Sciences, prof.  
**Burenko V.I.** – Doctor of Political Sciences, prof.  
**Volokh V.A.** – Doctor of Political Sciences, associate prof.  
**Volkhin S.N.** – Doctor of Pedagogical Sciences, prof.  
**Galka V.V.** – Candidate of Economic Sciences  
**Groshev I.V.** – Doctor of Economic Sciences, Doctor of Psychology Sciences, prof., Chairman of the Editorial Board  
**Philip J.** – Ph.D. (Econ.), President of Xavier Institute of Management and Entrepreneurship (India)  
**Egorshin A.P.** – Doctor of Economic Sciences, prof.  
**Esayan O.E.** – Candidate of Economic Sciences  
**Korotkov E.M.** – Doctor of Economic Sciences, prof.  
**Kryshtanovskaya O.V.** – Doctor of Sociological Sciences, prof.  
**Ladnyi A.O.** – Candidate of Economic Sciences  
**Latfullin G.R.** – Doctor of Economic Sciences, prof.  
**Lobanova A.M.** – Candidate of Economic Sciences  
**Lukiaшко A.V.** – Candidate of Economic Sciences  
**Morozova E.G.** – Doctor of Political Sciences, prof.  
**Myuller-Shtevens Gyunter (Müller-Stewens, Günter)** – Ph.D. (Econ.), Professor of the International Institute of Management at San-Gallen University (Switzerland)  
**Nikitin A.S.** – Candidate of Economic Sciences  
**Peretti J.M.** – Ph.D. (Econ.), Professor of the Higher School of Economics and Commerce (ESSEC) and the Corsica University  
**Pershukov V.A.** – Doctor of Technical Sciences, prof., RAS academician  
**Prudnikov V.M.** – Candidate of Economic Sciences  
**Raichenko A.V.** – Doctor of Economic Sciences, prof.  
**Svyatov S.A.** – Doctor of Economic Sciences, prof.  
**Anesh Maniraj Singh** – Ph.D. (Econ.), Professor of the University KwaZulu-Natal (SAR)  
**Soroko A.V.** – Doctor of Economic Sciences  
**Ukolov V.F.** – Doctor of Economic Sciences, prof.  
**Khorin A.N.** – Doctor of Economic Sciences, prof.  
**Chudnovskii A.D.** – Doctor of Economic Sciences, prof.  
**Shabrov O.F.** – Doctor of Political Sciences, prof.  
**Shamshiev Ch.B.** – Doctor of Economic Sciences  
**Scholz Marcus** – Ph.D. (Econ.), Head of Business School at Pforzheim University (Germany)  
**Shomova S.A.** – Doctor of Political Sciences, prof.  
**Shcherbinin A.I.** – Doctor of Political Sciences, prof.  
**Eriashvili N.D.** – Doctor of Economic Sciences, Candidate of Legal Science, Candidate of Historical Sciences, prof.  
**Yakovlev A.Yu.** – Doctor of Political Sciences, associate prof.  
**Yazev V.A.** – Doctor of Economic Sciences, prof.

## SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

Статьи доступны по лицензии Creative Commons "Attribution" («Атрибуция») 4.0. всемирная, согласно которой возможно неограниченное распространение и воспроизведение этих статей на любых носителях при условии указания автора и ссылки на исходную публикацию статьи в данном журнале в соответствии с правилами научного цитирования.

### Главный редактор

Грошев И.В. – д-р экон. наук, д-р психол. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ

### Ответственный за выпуск

Алексеева Л.Н.

### Редактор

Таланцева Е.В.

### Редактор перевода

Меньшиков А.В.

### Выпускающий редактор и компьютерная верстка

Малыгина Е.А.

### Технический редактор

Дегтярёва О.А.

Журнал входит в Перечень ВАК рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по направлениям:

- 08.00.01 «Экономическая теория»;
- 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»;
- 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит»;
- 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика»;
- 08.00.13 «Математические и инструментальные методы экономики»;
- 08.00.14 «Мировая экономика»;
- 23.00.01 «Теория и философия политики, история и методология политической науки»;
- 23.00.02 «Политические институты, процессы и технологии»;
- 23.00.03 «Политическая культура и идеологии»;
- 23.00.04 «Политические проблемы международных отношений, глобального и регионального развития»;
- 23.00.05 «Политическая регионалистика. Этнополитика»;
- 23.00.06 «Конфликтология».

Подписано в печать 18.04.2019

Формат 60х90/8

Объем 17,0 печ. л.

Бумага офсетная

Тираж 1000 экз.

(первый завод 100 экз.)

Заказ № 367

Подписной индекс в электронном каталоге

ОАО Агентство «Роспечать» – Я5961

<http://press.rospechat.ru/publications/view/%D0%AF5961/>

Издательство: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления)

Издается в авторской редакции

Ответственность за сведения, представленные в издании, несут авторы

Все публикуемые статьи прошли обязательную процедуру рецензирования

### Адрес редакции:

109542, г. Москва, Рязанский просп., д. 99, ГУУ, главный учебный корпус, кабинет 345А.

Тел.: (495) 377-90-05.

E-mail: [ic@guu.ru](mailto:ic@guu.ru)

<http://www.upravlenie.guu.ru>

Articles are available under a Creative Commons "Attribution" 4.0. license, according to which unlimited distribution and reproduction of these articles is possible in any medium, provided the author's name and links to the original article publication in this journal in accordance with the rules of scientific citation.

### Editor-in-Chief

Groshev I.V. – Doctor of Economic Sciences, Doctor of Psychology Sciences, Professor, Honoured Science Worker of RF

### Responsible for issue

Alekseeva L.N.

### Editor

Talantseva E.V.

### Translation editor

Menshikov A.V.

### Executive editor and desktop publishing

Malygina E.A.

### Technical editor

Degtyareva O.A.

The journal is included in the list of Higher Attestation Commission of peer-reviewed scientific publications, where a basic scientific results of dissertations on competition of a scientific degree of candidate of sciences and on competition of a scientific degree of doctor of sciences must be published in the fields:

- 08.00.01 «Economic theory (economic sciences)»;
- 08.00.05 «Economics and management of the national economy (by branches and fields of activity) (economic sciences)»;
- 08.00.10 «Finance, money circulation and credit (economic sciences)»;
- 08.00.12 «Accounting, statistics (economic sciences)»;
- 08.00.13 «Mathematical and instrumental methods of economics (economic sciences)»;
- 08.00.14 «World Economy (Economics)»;
- 23.00.01 «Theory and philosophy of politics, history and methodology of political science (political sciences)»;
- 23.00.02 «Political institutions, processes and technology (political sciences)»;
- 23.00.03 «Political culture and ideology (political sciences)»;
- 23.00.04 «Political problems of international relations, global and regional development (political sciences)»;
- 23.00.05 «Political regionalism. Ethnopolitics»;
- 23.00.06 «Conflictology (political sciences)».

Signed to print 18.04.2019

Format 60х90/8

Size is 17,0 printed sheets

Offset paper

Circulation 1000 copies

(the first factory 100 copies)

Print order №367

Subscription index in the online catalog

OJSC Agency «Rospechat» – Я5961

<http://press.rospechat.ru/publications/view/%D0%AF5961/>

Publishing: Publishing house of the State University of Management

Published in author's edition

Responsible for the information presented in the publication are the authors

All published articles have undergone a mandatory review process

### Editor office:

99 Ryazanskii Prospect, Moscow, 109542, Russia, State University of Management, the main academic building, office 345A.

Тел.: (495) 377-90-05.

E-mail: [ic@guu.ru](mailto:ic@guu.ru)

<http://www.upravlenie.guu.ru>

# СОДЕРЖАНИЕ

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Управление миграционными процессами в Российской Федерации: анализ и перспективы

*Волох В.А., Герасимова И.В. .... 5*

Теоретические вопросы местного самоуправления в современных условиях

*Кохановская И.И. .... 13*

Современные тенденции функционирования негосударственных пенсионных фондов в системе обязательного пенсионного страхования

*Фатхлисламова Г.Ф. .... 19*

Местное управление в Республике Казахстан: попытка создания национальной модели

*Ювица Н.В. .... 26*

## МЕЖОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Зарубежный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения и образования

*Ибяттов Ф.М. .... 35*

Приоритетные направления инновационного развития нефтегазового комплекса в Сибирском федеральном округе

*Линник В.Ю., Линник Ю.Н. .... 40*

Проблемы стратегического управления интеллектуальной собственностью российских инновационных организаций

*Рудая И.Л. .... 50*

## УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Экономические парадигмы и экономические коммуникации

*Ваврош П., Валенчик Р., Рубаль О., Сазанова С.Л. .... 60*

Сравнение систем товарной сертификации в Европейском союзе и в Евразийском экономическом союзе

*Карданов В.А., Стойков Д.А. .... 66*

Новые направления в китайско-российском предпринимательстве

*Лай В., Е Донгмей, Женг Д. .... 72*

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

Взаимодействие власти и бизнеса в России

*Моисеев В.В., Ницевич В.Ф., Судоргин О.А. .... 77*

Эффективность командообразования в современном процессе управления персоналом

*Петров С.В. .... 86*

Методика оценки экономической эффективности этапа эксплуатации жизненного цикла авиационных двигателей

*Рогуленко Т.М., Смоляков О.А. .... 91*

Сложности логистической обработки транспортной тары, подобранной поставщиками для международных перевозок строительных грузов автомобильным транспортом

*Тетцоева Е.М. .... 96*

# CONTENTS

## STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

Management of migration processes in the Russian Federation: analysis and prospects

*Volokh V.A., Gerasimova I.V. .... 5*

Theoretical issues of local government in modern conditions

*Kokhanovskaya I.I. .... 13*

Modern tendencies of functioning of non-governmental pension funds in the system of obligatory pension insurance

*Fatkhislamova G.F. .... 19*

Local government in Kazakhstan: an attempt to create a national model

*Yuvitsa N.V. .... 26*

## MANAGEMENT IN VARIOUS INDUSTRIES

Foreign experience in the implementation of public-private partnership projects in the field of health and education

*Ibyatov F.M. .... 35*

Priority directions of innovative development in oil and gas complex at the Siberian Federal District

*Linnik V.Yu., Linnik Yu.N. .... 40*

Issues of strategic management of Russian innovative organizations' intellectual property

*Rudaya I.L. .... 50*

## MANAGEMENT IN ECONOMY: PROBLEMS AND PROSPECTS

Economic paradigms and economic communications

*Wawrosz P., Valenich R., Roubal O., Sazanova S.L. ... 60*

Comparison of the commodity certification systems in the European Union and in the Eurasian Economic Union

*Kardanov V.A., Stoikov D.A. .... 66*

New trends in Sino-Russian entrepreneurship

*Lai W., Ye Dongmei, Zheng D. .... 72*

## PROCESS MANAGEMENT

Interaction of power and business in Russia

*Moiseev V.V., Nitsevich V.F., Sudorgin O.A. .... 77*

The team building effectiveness in the modern process of personnel management

*Petrov S.V. .... 86*

Methods of economic efficiency assessment of the operation stage of the aviation engines life cycle

*Rogulenko T.M., Smolyakov O.A. .... 91*

Challenges of logistic processing of the transport package selected by suppliers for international carriage of construction goods by road

*Tetsoeva E.M. .... 96*

# СОДЕРЖАНИЕ

## ВЫЗОВЫ И УГРОЗЫ

- Устойчивость, эффективность и финансовые риски  
исламских банков в условиях нестабильности мировой  
финансовой системы  
*Мазурина Т.Ю., Шарипов Ш.С. .... 105*
- Стратегический форсайтинг кадровых потребностей  
инновационного развития социально-экономических систем  
*Окунькова Е.А. .... 114*
- ## ПОЛИТИЧЕСКИЙ ДИСКУРС
- Империя в зеркале геополитики  
*Асеев А.Д., Шишков В.В. .... 121*
- Неотрадиционализм как фактор неоконсервативной  
модернизации: специфика эволюции власти и управления  
*Тян В.В. .... 128*

# CONTENTS

## THREATS AND CHALLENGES

- Stability, efficiency and financial risks of islamic banks  
in conditions of instability of global financial system  
*Mazurina T.U., Sharipov Sh.S. .... 105*
- Strategic foresight of staffing needs of innovative  
development of socio-economic systems  
*Okunkova E.V. .... 114*
- ## POLITICAL DISCOURSE
- Empire in the mirror of geopolitics  
*Aseev A.D., Shishkov V.V. .... 121*
- Neo-traditionalism as a factor of neoconservative modernization:  
specificity of the evolution of power and control  
*Tyan V.V. .... 128*

**Волох Владимир Александрович**

д-р полит. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID ID:** 0000-0003-1292-7631

**e-mail:** v.volokh@yandex.ru

**Герасимова Ирина Владимировна**

канд. экон. наук, Министерство внутренних дел России, г. Москва, Российская Федерация

**ORCID ID:** 0000-0002-7643-6068

**e-mail:** iraida.ga@gmail.com

## Управление миграционными процессами в Российской Федерации: анализ и перспективы

### Аннотация

В статье проанализирована миграционная ситуация с учетом социально-экономического развития Российской Федерации. Приведены статистические данные по трудовой миграции, нелегальной миграции, а также показатели демографического развития и рынка труда. Рассмотрен прогноз изменения демографической ситуации. Выявлены основные тенденции распределения иностранных работников с учетом профессионального-квалификационного состава. Авторы констатировали возрастающую роль миграции в формировании трудового потенциала и его размещения на территории страны. Основным правовым инструментом в сфере миграции, по мнению авторов, является Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 гг. (далее – Концепция), утвержденная Президентом Российской Федерации, в которой определены цели, принципы, задачи, основные направления и механизмы реализации государственной миграционной политики Российской Федерации. Реализация мероприятий Концепции позволит совершенствовать миграционное законодательство, используя инструменты рынка труда, связанные с определением потребности российской экономики в иностранных работниках, упрощением порядка въезда, выезда и пребывания квалифицированных иностранных специалистов, предпринимателей и инвесторов, развитием образовательной и академической миграции. Совершенствование механизмов осуществления иностранными гражданами трудовой деятельности на основании патентов у российских физических лиц, содействия территориальной мобильности российских граждан являются важными аспектами государственной миграционной политики. Экономические тренды управления государственной миграционной политикой прежде всего должны быть направлены на сбалансированное распределение трудовых ресурсов на территории Российской Федерации. Особое внимание уделено международному сотрудничеству в сфере миграции. Уделено внимание международным договорам, направленным на осуществление трудовой деятельности мигрантами, пресечению незаконной миграции, а также международным договорам о реадмиссии. Определены перспективы эффективного управления миграционными процессами в Российской Федерации на основе взаимодействия различных уровней власти.

### Ключевые слова:

управление миграционными процессами, рынок труда, социально-экономическое развитие, иностранные работники, государственное управление, миграционная политика, международное сотрудничество, экономика труда.

**Цитирование:** Волох В.А., Герасимова И.В. Управление миграционными процессами в Российской Федерации: анализ и перспективы//Управление. 2019. № 1. С. 5–12.

**Volokh Vladimir**

Doctor of Political Sciences, State University of Management, Moscow, Russia

**ORCID ID:** 0000-0003-1292-7631

**e-mail:** v.volokh@yandex.ru

**Gerasimova Irina**

Candidate of Economic Sciences, Ministry of Internal Affairs of Russia, Moscow, Russia

**ORCID ID:** 0000-0002-7643-6068

**e-mail:** iraida.ga@gmail.com

## Management of migration processes in the Russian Federation: analysis and prospects

### Abstract

The article analyzes the migration situation taking into account the social and economic development of the Russian Federation. The statistical data on labor migration, illegal migration, as well as indicators of demographic development and the labor market have been adduced. The forecast of changing the demographic situation has been considered. The main trends in the distribution of foreign workers taking into account the professional-qualification structure have been revealed. The authors stated the growing role of migration in the formation of labor potential and its placement in the country's territory. The main legal instrument in the sphere of migration, according to authors, is the Concept of the State Migration Policy of the Russian Federation for the period 2019-2025, approved by the President of the Russian Federation, which defines the goals, principles, tasks, main directions and mechanisms for implementing the state migration policy of the Russian Federation. The implementation of the Concept activities will improve the migration legislation, using labor market tools related to determining the needs of the Russian economy for foreign workers, simplifying the entry, exit and stay of qualified foreign specialists, entrepreneurs and investors, and the development of educational and academic migration. Improving the mechanisms for foreign citizens to work on the basis of patents from Russian individuals, to facilitate the territorial mobility of Russian citizens are important aspects of the state migration policy. First of all, economic trends in the management of the state migration policy should be aimed at a balanced distribution of labor resources in the territory of the Russian Federation. Special attention has been paid to the international cooperation in the migration field. Attention has been paid to international treaties, aimed at the implementation of labor activity of migrants, the suppression of illegal migration, as well as international treaties on readmission. The prospects of effective management of migration processes in the Russian Federation on the basis of interaction of various levels of power have been determined.

### Keywords:

migration processes management, labor market, social and economic development, foreign workers, public administration, migration policy, international cooperation, labor economics.

**For citation:** Volokh V.A., Gerasimova I.V. Management of migration processes in the Russian Federation: analysis and prospects (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 5–12. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-5-12

© Волох В.А., Герасимова И.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных в 2019 году за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету при Правительстве Российской Федерации.

The article has been prepared according to the results of researches, carried out in 2019 at the expense of budgetary funds for the state task to the Financial University under the Government of the Russian Federation



Согласно прогнозу долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 г., возрастная структура населения будет изменяться в сторону старения, численность населения старше трудоспособного возраста будет постепенно увеличиваться, а численность населения трудоспособного возраста снижаться [16]. Такие перспективы в экономике приведут к существенному росту демографической нагрузки на трудоспособное население.

Неблагоприятные тенденции в возрастной структуре населения будут ограничивать возможности компенсации негативных демографических изменений повышением уровня экономической активности населения. Предполагается, что к 2030 г. значительно возрастет количество граждан пенсионного возраста (60–72 года), традиционно имеющих низкую степень экономической активности. Одновременно сокращение численности населения, прежде всего, будет связано с когортами граждан от 20 до 40 лет, экономическая активность которых выше среднего уровня. Имеются предпосылки для сдерживания экономической активности молодой части населения ростом спроса на высшее образование.

Предположительно к 2030 г. численность занятых в экономике России может снизиться до 63,4 – 63,6 млн человек по «низкому» и «среднему» варианту соответственно. Согласно «высокому» варианту прогноза в экономике будет занято 65,6 млн человек [16].

Возможные экономические и демографические изменения усилят роль миграции населения в формировании трудового потенциала и его размещении на территории страны. На управление миграционными процессами направлена Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 гг., утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы» (далее – Концепция) [2], в которой обозначены цели, принципы, задачи, основные направления и механизмы реализации государственной миграционной политики Российской Федерации (далее – РФ).

Реализация мероприятий Концепции будет способствовать совершенствованию миграционного законодательства в части модернизации механизмов определения потребности российской экономики в иностранных работниках, упрощения порядка въезда, выезда и пребывания квалифицированных иностранных специалистов, а также предпринимателей и инвесторов, благоприятно влияя на развитие образовательной и академической миграции,

улучшит механизм осуществления иностранными гражданами трудовой деятельности на основании патентов у российских физических лиц, содействия территориальной мобильности российских граждан.

С 1 января 2012 г. вступило в силу Соглашение между РФ, Республикой Беларусь и Республикой Казахстан о правовом статусе трудящихся-мигрантов и членов их семей [4]. На территориях указанных государств функционирует единый рынок труда. В 2015 г. к этому соглашению также присоединились Армения и Киргизия.

Новые условия свободного перемещения трудовых ресурсов могут увеличить приток трудовых иммигрантов в Россию.

Осуществление мер государственной миграционной политики, направленных на повышение миграционной привлекательности РФ, приведет к миграционному приросту населения к 2025 году на уровне 331–376 тыс. человек ежегодно. При этом естественную убыль населения такой уровень миграции полностью компенсирует только до 2017 г. Численность постоянного населения в 2017 г. достигла 143,9 млн человек против 143 млн человек в 2011 г. С 2018 г. в результате естественной убыли населения численность постоянного населения будет снижаться – до 142,3 млн человек в 2030 г. [16].

В соответствии высоким сценарием прогноза миграционный прирост к 2030 г. предполагается выше среднего и составит 516 тыс. человек ежегодно, полностью компенсировав естественную убыль населения. К 2030 г. численность постоянного населения увеличится до 150,6 млн человек [11].

Экономические факторы, обуславливающие миграцию, сказываются на изменении характера миграционных процессов. Привлекательными для мигрантов являются регионы с высоким экономическим потенциалом, в которых расположены крупные города. Во всех федеральных округах РФ наблюдается миграционный отток из периферийных регионов с более низким уровнем жизни. Сложившаяся ситуация дает основание полагать, что указанные направления миграционных потоков сохранятся и в перспективе [8].

По данным Росстата, опубликованным в статистическом сборнике «Труд и занятость в России. 2015» в 2014 г. численность иностранных трудовых мигрантов составляла около 0,9–1,0 млн человек [17]. Статистика Федеральной миграционной службы России за 2012–2013 гг. показывает, что в этот период ежегодно количество трудовых мигрантов составляло около 1,1 млн человек [14].

Существенные изменения миграционного законодательства в 2015 г. и введение патента на работу

для иностранных граждан ближнего зарубежья, пользующихся безвизовым режимом въезда в Россию, вывело из теневой экономики значительное количество нелегальных трудовых мигрантов. За 2015 г. более 1,5 млн человек получили патент. В 2016 г. количество выданных патентов составило более 1,5 млн шт., что несколько больше аналогичного периода 2015 г. (1,4 млн шт.; –14 %). Таким образом, можно прогнозировать сохранение потенциала внешней трудовой миграции на уровне 1–1,5 млн человек в 2017–2020 гг.

Структура занятости трудовых мигрантов по видам экономической деятельности показывает, что по данным Росстата в 2016 г. наибольшая доля (37,5 %) иностранных работников были заняты в следующих сферах: оптовой и розничной торговле, ремонте автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования. Несколько меньше трудовых мигрантов привлекались в сферу строительства (17,4 %) [17].

Федеральное статистическое наблюдение за использованием труда мигрантов домохозяйствами и индивидуальными предпринимателями показывает, что в основном труд иностранных работников наиболее востребован домохозяйствами и предпринимателями в сфере строительства, где в 2016 г. предприниматели привлекли около 163,3 тыс. трудовых мигрантов, а домохозяйства – 2,6 тыс. человек [15].

Данные Росстата за 2013–2016 гг. показывают профессионально-квалификационный состав иностранных работников. Более половины из них составляют рабочие, занятость которых связана с горными, горно-капитальными, строительно-монтажными и ремонтно-строительными работами, а также неквалифицированные рабочие [17].

Для повышения эффективности принятия управленческих решений в области контроля за соблюдением работодателями действующего законодательства при привлечении иностранных граждан к трудовой деятельности в РФ следует принимать во внимание:

- выявление фактов нарушения работодателями порядка подачи уведомлений о заключении трудовых или гражданско-правовых договоров, уведомлений об их прекращении (расторжении);
- проверку сведений, указанных работодателями в представленных уведомлениях;
- привлечение работодателей, допустивших нарушения, к ответственности, установленной законодательством РФ;
- осуществление мер контроля за своевременным выездом иностранных граждан по завершении

срока действия разрешительных документов на осуществление трудовой деятельности;

- принятие действенных мер к невыехавшим из РФ в установленном порядке иностранным гражданам;
- проведение разъяснительной работы с работодателями, а также иностранными гражданами о требованиях законодательства в сфере миграции и ответственности за его нарушения.

По информации Министерства внутренних дел России (далее – МВД), только за первое полугодие 2016 г. [13] зарегистрировано более 800 преступлений, связанных с организацией незаконной миграции. К уголовной ответственности за это было привлечено более 600 человек [13].

За нарушение установленного миграционным законодательством порядка осуществления иностранными гражданами трудовой деятельности и привлечение работодателями иностранных работников правонарушители привлекаются к административной ответственности [13; 14].

В 2017 г. на территории РФ иностранными гражданами и лицами без гражданства совершено порядка 41,1 тыс. преступных деяний, из них около 88,3 % приходится на долю граждан государств – участников СНГ. Удельный вес совершенных иностранными гражданами преступлений в общем количестве раскрытых преступлений по РФ составляет почти 3,6 %. Наибольшее число преступлений, совершенных международными мигрантами, отмечается в Северо-Кавказском федеральном округе, в том числе в Республике Дагестан и Кабардино-Балкарской Республике. Значительное количество преступлений совершено иностранными гражданами в Центральном федеральном округе (43,1 %): около 72 % – Москве и Московской области. В отношении иностранцев, а также лиц без гражданства совершено 22,0 тыс. преступлений.

По данным Автоматизированной системы аналитической отчетности (далее – АСАО), на территорию РФ в 2017 г. въехало более 17,1 млн иностранных граждан [13]. Основной миграционный поток образуют граждане государств – участников СНГ (68,7 %). Доля граждан государств Европейского союза составляет 10,3 %. На граждан других стран приходится 20,9 % от миграционного потока. Из числа прибывших мигрантов наибольшая доля (52,4 %) принадлежит гражданам Украины, Узбекистана, Казахстана и Китая. Среди регионов по числу въезжающих иностранных граждан на первом месте Московская область. Наибольшее количество иностранных граждан находится в Центральном (42,1 %) и Северо-Западном (14,5 %) федеральных округах. Согласно данным АСАО, 26,4 % иностранных граждан,

прибывших на территорию РФ с целью работы или с частным визитом, превысили сроки своего законного пребывания на территории России.

В 2017 г. территориальными органами МВД России на региональном уровне приняты и рассмотрены ходатайства о признании беженцем, а также заявления о предоставлении временного убежища на территории РФ, поступившие от 14,1 тыс. иностранных граждан и лиц без гражданства, являющихся выходцами из 48 государств. За указанный период территориальными органами МВД России приняты и рассмотрены ходатайства о признании беженцем от 619 иностранных граждан. На первом месте – граждане Сирии (около 30 % от общего количества обратившихся), на втором – Украины (23 %), на третьем – Афганистана (18 %). Беженцами признаны 33 иностранных гражданина. Доля лиц, признанных беженцами, от общего числа обратившихся с соответствующими ходатайствами в отчетном периоде, составила порядка 5,3 %. По состоянию на 1 января 2018 г. в территориальных органах МВД России на учете состояло 592 беженца.

В течение 2017 г. территориальными органами МВД России приняты и рассмотрены заявления о предоставлении временного убежища 13,5 тыс. иностранных граждан. Среди них большинство – граждане Украины (80 %), Сирии (около 5 %) и Афганистана (около 3 %). Временное убежище предоставлено 10,4 тыс. иностранных граждан, подавляющее большинство из которых составляют граждане Украины (84 %), Сирии (3 %), Афганистана (1 %). Доля лиц, получивших временное убежище, от общего числа обратившихся с заявлениями в отчетном периоде составила около 77,2 %. По состоянию на 1 января 2018 г. на учете в территориальных органах МВД России состояло 125,4 тыс. лиц, получивших временное убежище на территории России. Стоит отметить, что в 2017 г. количество рассмотренных ходатайств и заявлений по сравнению с уровнем 2016 г. уменьшилось. Такая динамика обусловлена прекращением массового прибытия на территорию РФ граждан Украины и обращением их за убежищем.

В области международного сотрудничества по вопросам внешней трудовой миграции 5 апреля 2017 г. подписано Соглашение между Правительством РФ и Правительством Республики Узбекистан об организованном наборе граждан Республики Узбекистан для осуществления временной трудовой деятельности на территории РФ [6]. Ратифицирован Федеральный закон «О ратификации Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Узбекистан об организованном наборе и привлечении граждан

Республики Узбекистан для осуществления временной трудовой деятельности на территории Российской Федерации» [1].

На рассмотрение зарубежным партнерам направлен проект межправительственного соглашения между Правительством РФ и Правительством Республики Таджикистан об организованном наборе граждан Республики Таджикистан для осуществления временной трудовой деятельности на территории РФ [9].

Кроме того, МВД России проводится работа над следующими проектами соглашений в сфере внешней трудовой миграции:

- между Правительством РФ и Правительством Республики Сербия о временном трудоустройстве и трудовой деятельности граждан РФ в Республике Сербия и граждан Республики Сербия в РФ;
- между Правительством РФ и Правительством Социалистической Республики Вьетнам об организованном наборе граждан Социалистической Республики Вьетнам для осуществления трудовой деятельности на территории РФ;
- между Республикой Колумбией и РФ о трудовой деятельности студентов во время каникул;
- между Правительством РФ и Правительством Итальянской Республики о временной трудовой деятельности граждан одного государства на территории другого государства;
- между Правительством РФ и Правительством Азербайджанской Республики о сотрудничестве в сфере трудовой миграции;
- между Правительством РФ и Правительством Республики Молдова о сотрудничестве в сфере трудовой миграции;
- между Правительством РФ и Правительством Республики Индии о временной трудовой деятельности граждан одного государства на территории другого государства.

Также ведется работа над проектами Меморандума о взаимопонимании между Правительством РФ и Правительством Народной Республики Бангладеш в области временного трудоустройства граждан обеих стран на территории друг друга и Меморандума о сотрудничестве между МВД РФ и Министерством безопасности Боснии и Герцеговины в сфере внешней трудовой деятельности.

Проводится работа по проекту Протокола о внесении изменений и дополнений в Соглашение между Правительством РФ и Правительством Корейской Народно-Демократической Республики о временной трудовой деятельности граждан одного государства на территории другого государства от 31 августа 2007 г. [5], поступившему от зарубежных партнеров.



Учитывая, что основную долю миграционных потоков в РФ составляют выходцы из государств — участников СНГ, особое внимание уделяется сотрудничеству с указанными странами.

В 2017 г. состоялись основные мероприятия многостороннего взаимодействия на пространстве СНГ:

1. Совет руководителей миграционных органов государств — участников СНГ (24 мая 2017 г., г. Душанбе, Республика Таджикистан, 29 ноября 2017 г., Московская область, далее — СРМО);

2. Международная конференция по противодействию незаконной миграции (23 мая 2017 г., г. Душанбе, Республика Таджикистан);

3. Координационный совет руководителей компетентных органов государств — членов ОДКБ по вопросам борьбы с незаконной миграцией (31 марта 2017 г., г. Москва, далее — КСБНМ);

4. Совместная комиссия государств — участников Соглашения о сотрудничестве государств — участников СНГ в борьбе с незаконной миграцией от 6 марта 1998 г. (28 ноября 2017 г., Московская область) [7].

В рамках указанных международных площадок рассматривались ключевые вопросы сотрудничества со странами СНГ: противодействие незаконной миграции, стимулирование трудовой миграции, работа с беженцами, информационное взаимодействие.

Одним из основных вопросов повестки дня СРМО является создание Единой системы учета граждан третьих государств и лиц без гражданства, въезжающих с территории государств — участников СНГ.

План создания опытного участка Единой системы учета граждан третьих государств и лиц без гражданства, въезжающих на территории государств — участников СНГ утвержден 21 июня 2017 г.

Отдельно стоит отметить работу на белорусском направлении.

Министерства внутренних дел России и Республики Беларусь совместно с заинтересованными государственными органами РФ и Республики Беларусь работают над созданием единого миграционного пространства по различным направлениям: заключение международных договоров в сфере миграции, взаимные консультации сторон, проведение оперативно-профилактических и специальных мероприятий по выявлению граждан третьих государств, незаконно находящихся на территориях России и Беларуси, встречи представителей компетентных органов, взаимодействие информационных ресурсов Беларуси и России, а также подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров компетентных органов.

Консолидирующим органом в вопросах совершенствования миграционной политики является Межгосударственная межведомственная рабочая группа (далее — ММРГ) по выработке рекомендаций по проведению согласованной миграционной политики, заседание которой состоялось 6 апреля 2017 г. в г. Гродно (Республика Беларусь). Успешно реализуется План мероприятий по формированию единого миграционного пространства на территориях государств — участников Договора о создании Союзного государства на 2017–2020 г., одобренный в ходе ММРГ [3]. Создана рабочая группа по реализации Плана, состоялось 4 заседания.

Активизирована работа на киргизском и узбекском направлениях в сфере миграции. На регулярной основе проводятся экспертные встречи с представителями Государственной службы миграции при Правительстве Киргизской Республики для обсуждения аспектов пребывания граждан Киргизской Республики на территории РФ (в 2017 г. состоялось 4 встречи).

В период 13–14 марта 2017 г. состоялось 6-е заседание Совместной российско-узбекистанской рабочей группы по решению проблемных вопросов, связанных с трудовой деятельностью граждан Республики Узбекистан в России.

В мае 2017 г. состоялась встреча глав делегаций Министерств внутренних дел РФ и Узбекистана (г. Ташкент). На данном мероприятии обсуждались вопросы наращивания двустороннего полицейского сотрудничества, в том числе в сфере миграции. По итогам встречи Стороны договорились о создании рабочей группы по обсуждению актуальных вопросов двустороннего сотрудничества, состоялось 2 заседания данной рабочей группы (июль 2017 г., г. Ташкент, октябрь 2017 г., г. Москва).

Кроме того, продолжена работа с европейскими партнерами. В первую очередь стоит отметить заседание Совместного комитета по реадмиссии. Также 3 октября 2017 г. проведен российско-финляндский семинар в сфере миграции. В 2017 г. состоялись двусторонние встречи с представителями Финляндской Республикой, Федеративной Республикой Германия, Австрией.

Под эгидой МВД России проведено двенадцатое заседание Объединенной российско-латвийской рабочей группы по вопросам борьбы с незаконной миграцией. Состоялись стажировки, как на территории РФ, так и на территории Латвийской Республики в рамках указанной рабочей группы.

Продолжается работа над проектами международных договоров о реадмиссии с государствами — участниками СНГ: Азербайджаном, Молдовой,

Туркменистаном, а также с государствами Азиатско-Тихоокеанского и Ближневосточного регионов и Северной Африки — Филиппинами, Шри-Ланкой, Афганистаном, Сирией, Египтом, Ираном.

Министерство внутренних дел России разработало типовой проект соглашения, предусматривающий информационный обмен в области миграции с компетентными ведомствами иностранных государств в сфере миграции.

Переговорный процесс по заключению межправительственных соглашений о сотрудничестве в области миграции после прохождения внутриведомственного и межведомственного согласования предполагается вести с Азербайджаном, Молдовой, Киргизией, Таджикистаном, Узбекистаном, а также Аргентиной, так как указанные страны уже высказали свою заинтересованность.

Верховным комиссаром ООН по делам беженцев Ф. Гранди по итогам доклада была дана высокая оценка деятельности РФ в деле регулирования миграционных процессов, а также в части выполнения в полном объеме гуманитарных обязательств в отношении вынужденных мигрантов.

Планируется продолжить работу на азиатском направлении: запланировано проведение очередных заседаний рабочих групп по незаконной и трудовой миграции с КНР, КНДР на территории РФ и Социалистической Республикой Вьетнам на территории зарубежных партнеров.

На территории зарубежных партнеров запланировано заседание Совместной комиссии государств — участников Соглашения о сотрудничестве

государств — участников СНГ в борьбе с незаконной миграцией, а также очередные заседания Совместного комитета по реадмиссии (РФ) и Диалога «Россия — Европейский союз» по миграции (г. Брюссель, Королевство Бельгия) [7; 13].

Авторы этой статьи ранее неоднократно отмечали необходимость совершенствования процесса управления миграционными процессами в современной России [12]. Так, И. В. Герасимовой определена концептуальная основа регулирования миграционных процессов в РФ [11]. В исследовании И. В. Герасимовой говорится о возможном участии институтов гражданского общества при управлении миграционными процессами, а также приводится качественная составляющая, позволяющая направлять миграционные потоки регионы РФ с учетом их социально-экономического развития. В. А. Волох отмечает, что для реализации потенциала миграции в конкретном историческом контексте принципиально важным является претворение в жизнь новой государственной миграционной политики и эффективное управление миграционными процессами в РФ в современных условиях [10].

Таким образом, анализ миграционной ситуации в Российской Федерации показывает, что для эффективного управления миграционными процессами в России, необходимо задействовать не только федеральный уровень государственной власти, а также региональный уровень и органы местного самоуправления с привлечением институтов гражданского общества.

## Библиографический список

1. Федеральный закон от 05.12.2017 № 366-ФЗ «О ратификации Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Узбекистан об организованном наборе и привлечении граждан Республики Узбекистан для осуществления временной трудовой деятельности на территории Российской Федерации» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: Справочная правовая система «Консультант-Плюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 21.01.2019).
2. Указ Президента РФ от 31.10.2018 г. № 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: Справочная правовая система «Консультант-Плюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 14.01.2019).
3. Постановление Совета Министров Союзного государства Беларуси и России от 16.06.2017 г. № 21 «О Плане мероприятий по формированию единого

## References

1. Federal'nyi zakon ot 05.12.2017 № 366-FZ "O ratifikatsii Soglasheniya mezhdru Pravitel'stvom Rossiiskoi Federatsii i Pravitel'stvom Respubliki Uzbekistan ob organizovannom nabore i privlechenii grazhdan Respubliki Uzbekistan dlya osushchestvleniya vremennoi trudovoi deyatelnosti na territorii Rossiiskoi Federatsii" [Federal Law dated 5 December 2017 No 366-FZ "On the ratification of the Agreement between the Government of the Russian Federation and the Government of the Republic of Uzbekistan on the organized recruitment and involvement of citizens of the Republic of Uzbekistan for the implementation of temporary employment in the Russian Federation"]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema "Konsul'tantPlyus" <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 21.01.2019).
2. Ukaz Prezidenta RF ot 31.10.2018 № 622 "O Kontseptsii gosudarstvennoi migratsionnoi politiki Rossiiskoi Federatsii na 2019–2025 gody" [The concept of the state migration policy of the Russian Federation for 2019–2025, approved by decree of the president of the Russian Federation dated 31 October 2018]

- миграционного пространства на территориях государств – участников Договора о создании Союзного государства на 2017–2020 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 21.01.2019).
4. Соглашение между Правительством Республики Беларусь, Правительством Республики Казахстан и Правительством РФ о правовом статусе трудящихся-мигрантов и членов их семей (распоряжение Правительства РФ от 17.11.2010 г. № 2024-р) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 21.01.2019).
  5. Соглашение между Правительством РФ и Правительством КНДР о временной трудовой деятельности граждан одного государства на территории другого государства от 31.08.2007 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 21.01.2019).
  6. Соглашение между Правительством РФ и Правительством Республики Узбекистан об организованном наборе и привлечении граждан Республики Узбекистан для осуществления временной трудовой деятельности на территории РФ (распоряжение Правительства РФ от 03.04.2017 г. № 608-р) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 21.01.2019).
  7. Соглашения о сотрудничестве государств – участников СНГ в борьбе с незаконной миграцией от 06.03.1998 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 21.01.2019).
  8. Бурда, М. А. Миграционная политика России на Дальнем Востоке: миграционные процессы и китайский аспект / М. А. Бурда, И. В. Герасимова // *Politbook*. 2018. № 4. С. 39–52.
  9. Волох, В. А. Мировые цивилизации: новые формы управления процессами международной трудовой миграции // *Либерально-демократические ценности*. 2018. Т. 2, № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://liberal-journal.ru/PDF/03PLLD218.pdf> (дата обращения: 21.01.2019).
  10. Волох, В. А. Новая Россия: политика и управление миграционными процессами: монография. – Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2015. 192 с.
  11. Герасимова, И. В. Влияние миграционных процессов на регулирование социально-трудовых отношений: монография. М.: ГУУ, 2014. 188 с.
  12. Герасимова, И. В. Разработка документов стратегического планирования, на примере государственных программ Российской Федерации / Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Миграция и межнациональные отношения в современной России». М.: Литера, 2018. С. 105–123.
  13. Ведомственная статистическая отчетность МВД России Информация получена из внутренних информационно-аналитических источников ведомства.
  14. Ведомственная статистическая отчетность ФМС России Информация получена из внутренних информационно-аналитических источников ведомства.
  3. Postanovlenie Soveta ministrov Soyuznogo gosudarstva Belarusi i Rossii ot 16.06.2017 № 21 “O Plane meropriyatii po formirovaniyu edinogo migratsionnogo prostranstva na territoriyakh gosudarstv – uchastnikov Dogovora o sozdanii Soyuznogo gosudarstva na 2017–2020 gody” [Resolution of the Council of Ministers of the Union State of Belarus and Russia dated 16 June 2017 No 21 “On the plan of measures for the formation of a unified migration space in the territories of the states parties to the treaty establishing the Union State for 2017–2020”]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema “Konsul’tantPlyus” <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 21.01.2019).
  4. Soglashenie mezhdru Pravitel’stvom Respubliki Belorussiya, Pravitel’stvom Respubliki Kazakhstan i Pravitel’stvom RF o pravovom statuse trudyashchikhsya-migrantov i chlenov ikh semei (rasporyazhenie Pravitel’sstva RF ot 17.11.2010 № 2024-r) [Agreement between the Government of the Republic of Belarus, the Government of the Republic of Kazakhstan and the Government of the Russian Federation on the legal status of migrant workers and members of their families (decree of the Government of the Russian Federation dated 17 November 2010 No 2024-r)]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema “Konsul’tantPlyus” <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 21.01.2019).
  5. Soglashenie mezhdru Pravitel’stvom RF i Pravitel’stvom KNDR o vremennoi trudovoi deyatel’nosti grazhdan odnogo gosudarstva na territorii drugogo gosudarstva ot 31.08.2007 [Agreement between the Government of the Russian Federation and the Government of the Democratic People’s Republic of Korea on the temporary labor activity of citizens of one state in the territory of another state dated 31 August 2007]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema “Konsul’tantPlyus” <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 21.01.2019).
  6. Soglashenie mezhdru Pravitel’stvom RF i Pravitel’stvom Respubliki Uzbekistan ob organizovannom nabore i privlechenii grazhdan Respubliki Uzbekistan dlya osushchestvleniya vremennoi trudovoi deyatel’nosti na territorii RF (rasporyazhenie Pravitel’sstva RF ot 03.04.2017 № 608 r) [Agreement between the Government of the Russian Federation and the Government of the Republic of Uzbekistan on organized recruitment and involvement of citizens of the Republic of Uzbekistan for temporary employment in the territory of the Russian Federation (decree of the Government of the Russian Federation dated 3 April 2017 No 608-p)]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema “Konsul’tantPlyus” <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 21.01.2019).
  7. Soglasheniya o sotrudnichestve gosudarstv – uchastnikov SNG v bor’be s nezakonnoi migratsiei ot 06.03.1998 [Agreement on cooperation of the CIS member states in combating illegal migration dated 6 March 1998]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema “Konsul’tantPlyus” <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 21.01.2019).
  8. Burda M. A., Gerasimova I. V. Migratsionnaya politika Rossii na Dal’nem Vostoke: migratsionnye protsessy i kitaitskii aspekt. *Politbook*, 2018, I. 4, pp. 39–52.
  9. Volokh V. A. Mirovye tsivilizatsii: novye formy upravleniya protsessami mezhdunarodnoi trudovoi migratsii. *Liberal’no-demokraticheskie tsennosti* [Journal of liberal democratic values], 2018, V. 2, I. 2. Available at: <https://liberal-journal.ru/PDF/03PLLD218.pdf> (accessed 21.01.2019).
  10. Volokh V. A. Novaya Rossiya: politika i upravlenie migratsionnymi protsessami: monografiya [New Russia: policies

15. Данные выборочного обследования домохозяйств об использовании труда мигрантов в 2014 г., проведенного Росстатом [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/imigr/index.html](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/imigr/index.html) (дата обращения: 14.01.2019).
16. Данные прогноза долгосрочного социально — экономического развития РФ на период до 2030 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://economy.gov.ru/mines/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325\\_06](http://economy.gov.ru/mines/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06) (дата обращения: 14.01.2019).
17. Статистический сборник «Труд и занятость в России. 2015». М. 2015, [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/imigr/index.html](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/imigr/index.html) (дата обращения: 14.01.2019).
- and management of migration processes: monograph*]. Samara: Izdatel'skii dom "Bakhrakh-M", 2015. 192 p.
11. Gerasimova I. V. Vliyanie migratsionnykh protsessov na regulirovanie sotsial'no-trudovykh otnoshenii: monografiya [Influence of migration processes on the regulation of social and labor relations: monograph]. M.: GUU, 2014. 188 p.
12. Gerasimova I. V. Razrabotka dokumentov strategicheskogo planirovaniya, na primere gosudarstvennykh programm Rossiiskoi Federatsii [Development of strategic planning documents, on the example of state programs of the Russian Federation]. Sbornik materialov Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Migratsiya i mezhnatsional'nye otnosheniya v sovremennoi Rossii» [Collection of materials of the International scientific-practical conference "Migration and interethnic relations in modern Russia"]. Moscow: Litera, 2018, pp. 105–123.
13. Vedomstvennaya statisticheskaya otchetnost' MVD Rossii [Departmental statistical reporting of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation]. Informatsiya poluchena iz vnutrennikh informatsionno-analiticheskikh istochnikov vedomstva [Information has been obtained from internal information and analytical sources department].
14. Vedomstvennaya statisticheskaya otchetnost' FMS Rossii [Departmental statistical reporting of the FMS of Russia]. Informatsiya poluchena iz vnutrennikh informatsionno-analiticheskikh istochnikov vedomstva [Information has been obtained from internal information and analytical sources department].
15. Dannye vyborochnogo obsledovaniya domokhozyaistv ob ispol'zovanii truda migrantov v 2014 g., provedennogo Rosstatom [The data of a sample household survey on the use of labor of migrants in 2014, conducted by Rosstat]. Available at: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/imigr/index.html](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/imigr/index.html) (accessed 14.01.2019).
16. Dannye prognoza dolgosrochnogo sotsial'no — ekonomicheskogo razvitiya RF na period do 2030 g. [Data of the forecast of long-term social and economic development of the Russian Federation for the period up to 2030]. Available at: [http://economy.gov.ru/mines/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325\\_06](http://economy.gov.ru/mines/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06) (accessed 14.01.2019).
17. Statisticheskii sbornik "Trud i zanyatost' v Rossii. 2015" [Statistical compilation "Labor and employment in Russia. 2015"]. Moscow, 2015 Available at: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/imigr/index.html](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/imigr/index.html) (accessed 14.01.2019).



**Кохановская Индира  
Ирековна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Московский областной филиал  
Российской областной академии  
народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской  
Федерации», г. Красногорск,  
Московская область, Российская  
Федерация

**e-mail:** kokhanovskaya-ii@ranepa.ru

**Теоретические вопросы местного  
самоуправления в современных условиях****Аннотация**

В статье рассмотрены теоретические вопросы организации деятельности органов местного самоуправления как ключевого элемента муниципального управления. В настоящее время возрастает актуальность изучения управления муниципальными образованиями. Это обусловлено экономическими, политическими причинами и процессами, происходящими в муниципальных образованиях. Муниципальное управление является ключевым элементом системы государственного управления, в основе организации управленческой деятельности на местном управленческом уровне лежит удовлетворение потребностей, а также реализация общественных интересов местного населения. Законодатель четко определил сферы деятельности, полномочия и ответственность для органов местного самоуправления. При этом к основным сферам деятельности органов муниципального управления относится организация и подчинение деятельности предприятий, организаций и учреждений муниципальной и иных форм собственности, расположенных на территории муниципального образования, возникающее на основе удовлетворения общественных интересов граждан. Именно органы местного самоуправления обеспечивают организацию и осуществление местной власти при самостоятельном участии социальных структур и их отдельных элементов при решении вопросов, имеющих значение местного уровня. Высшей ценностью местного управления является признание прав человека и гражданина. Гражданин выступает самостоятельным субъектом, который и формирует управление на муниципальном уровне. Муниципальное управление является основой демократического строя государства и непрерывным условием прогрессивного развития современного общества; имеет свою сущность, политическое свойство, которое определяет его содержание, ценность и назначение; основой сущности выступает власть и ее осуществление. В процессе реализации деятельности должностных лиц или исполнительных органов для того, чтобы был выработан наиболее эффективный вариант муниципального управления, на практике применяют определенные способы и приемы деятельности в этой сфере.

**Ключевые слова:**

государственное управление, муниципальное управление, принципы, функции, методы управления, местное самоуправление.

**Цитирование:** Кохановская И.И. Теоретические вопросы местного самоуправления в современных условиях / Управление. 2019. № 1. С. 13–18.

**Kokhanovskaya Indira**

Candidate of Economic Sciences,  
Moscow Regional Branch of the Russian  
Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Krasnogorsk, Moscow region, Russia

**e-mail:** kokhanovskaya-ii@ranepa.ru

**Theoretical issues of local government  
in modern conditions****Abstract**

The theoretical issues of organizing the activities of local governments as a key element of municipal government have been considered. Currently, the relevance of studying the management of municipalities is increasing. This is due to economic, political reasons and processes, occurring in the municipalities. Municipal management is a key element of the public administration system, at the core of the organization of management at the local management level is the satisfaction of needs, as well as the realization of the public interests of the local population. The legislator has clearly defined the scope, authority and responsibility for local governments. At the same time, the main areas of activity of municipal authorities include the organization and subordination of the activities of enterprises, organizations and institutions of municipal and other forms of ownership, located in the territory of the municipal entity, arising on the basis of satisfaction of the public interests of citizens. It is the local authorities, that ensure the organization and implementation of local government with the independent participation of social structures and their individual elements, when solving issues of local importance. The highest value of local government is the recognition of the rights of man and citizen. A citizen acts as an independent entity, which forms the management at the municipal level. Municipal government is the basis of the democratic system of the state and an indispensable condition for the progressive development of modern society; has its own essence, political property, which determines its content, value and purpose; the basis of the essence is power and its implementation. In the process of implementing the activities of officials or executive bodies in order to develop the most effective option of municipal government, in practice, certain methods and techniques of activity in this area are used.

**Keywords:**

public administration, municipal government, principles, functions, methods of management, local government.

**For citation:** Kokhanovskaya I.I. Theoretical issues of local government in modern conditions (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 13–18. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-13-18

© Кохановская И.И., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)





Местное самоуправление считается одной из важнейших основ конституционного строя Российской Федерации (далее — РФ). Сформированная в результате конституционных преобразований система местного самоуправления в настоящее время в целом функционирует и развивается. Сегодня возрастает актуальность изучения управления муниципальными образованиями. Это обусловлено происходящими в них экономическими, политическими причинами и процессами.

К актуальным проблемам совершенствования организации управления муниципальными образованиями относят следующие: во-первых, проблемы нормативного правового характера (в части определения норм права в области функционирования органов местного самоуправления, более четкое разграничение полномочий между органами государственного и муниципального управления); во-вторых, финансово-экономические проблемы (формирование доходной части местных бюджетов, управление муниципальной собственностью, собираемость налогов и пр.); в-третьих, вопросы социально-экономической политики (социальные проблемы населения, реформирование жилищно-коммунального хозяйства, социальная защита и поддержка и пр.).

Президент РФ В. В. Путин, выступая с обращением к Федеральному собранию с проектом программы «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ до 2024 года», подтвердил значимость местного самоуправления в социально-экономическом развитии России [3].

В сложившихся условиях именно управленческая деятельность (на разных уровнях управления) играет роль одного из главных факторов, определяющих развитие и функционирование современного общества, промышленного и сельскохозяйственного производства, обеспечения условий для социально-экономического и культурного развития территорий.

На протяжении многих веков государство является основным субъектом управления обществом, объединяя учреждения, организации и должностные лица, деятельность которых направлена на регулирование взаимодействия социальных групп населения и отдельных граждан, а также на управление существующими в государстве общественными отношениями.

В общем виде государственное управление может быть определено как государственное воздействие на сферы общественной жизни с целью упорядочения, сохранения или изменения существующих в обществе процессов через их организацию, регулирование и контроль, осуществление которых сопровождается использованием силы государственного принуждения. Государственное управление

направлено на эффективное и рациональное использование природных, трудовых и материальных ресурсов, поддержание системы справедливого перераспределения доходов, совместно с гарантированием основных социальных прав, защиту общественного порядка.

Активные глобализационные процессы, развитие информационных технологий требуют от государств активного международного сотрудничества и взаимодействия в целях решения существующих глобальных проблем человечества и недопущения появления новых.

В наиболее общем виде государственное управление может быть определено как практико-ориентированное, организующее и регулятивное воздействие, оказываемое государством на совокупность существующих в обществе процессов и отношений, с целью их упорядочения, сохранения или преобразования, осуществляемое с опорой на силу государственно-властного принуждения [4].

Особую роль в государственном управлении играет система муниципального управления. Именно органы на местном уровне управления обеспечивают организацию, осуществление местной власти при самостоятельном участии социальных структур и их отдельных элементов при решении вопросов, имеющих значение местного уровня. Муниципальное управление во многом сходно с государственным управлением, например, здесь также применяется принцип разделения властей: исполнительная ветвь — мэр (глава), законодательная — совет, судебная — суд [5]. Однако муниципальный уровень управления обладает существенными ограничениями, так: муниципалитет не обладает правами издания Законов; в сфере управления муниципалитета находятся не граждане в пределах определенной территории, а соответствующие местные службы, предприятия и организации, обеспечивающие комфортные условия проживания граждан. Представители каждого из уровней местного управления выполняют четко оговоренные функции, для чего имеют установленные ресурсы и полномочия и несут ответственность по принятым решениям [7].

Высшей ценностью местного управления является признание прав человека и гражданина. Гражданин выступает самостоятельным субъектом, который и формирует управление на муниципальном уровне. Муниципальное управление является основой демократического строя государства и непременным условием прогрессивного развития общества.

Муниципальное управление имеет свою сущность, то есть смысл, политическое свойство, которое определяет его содержание, ценность и назначение;

основой его сущности выступает власть и ее осуществление. Сущность муниципального управления заключается в том, в чьих именно интересах и кем осуществляется власть:

1) в управлении муниципальными образованиями участвуют люди, которые назначаются органами государственной власти;

2) власть представляют специально подготовленные управленцы, которые избраны избирателями либо назначены на должность;

3) власть в муниципальном образовании представлена жителями этой территории и избранными ими должностными лицами, которые действуют в интересах граждан. Благодаря этому раскрывается основной принцип муниципального управления — принцип народовластия;

4) власть исходит от должностных лиц и органов местного самоуправления. Жители формируют органы, которые назначают исполнителей. Основной деятельностью жителей муниципального образования является выборная — в органы, которые будут представлять их интересы. Власть народа осуществляется на собраниях и сходах в тех местах, где представительные органы отсутствуют и население малочисленно, и старостами, избранными на собраниях. Это отражает прямую демократию.

Также сущность муниципального управления заключается в том, какие функции оно осуществляет. Так, в европейской концепции местное самоуправление исполняет многие государственные функции, а англосаксонская концепция гласит, что муниципалитеты выполняют только функции, предусмотренные на местном уровне. Таким образом, местное самоуправление может быть автономным от государственных органов или выполнять их функции. В России полномочия и функции органов государственной власти могут передаваться органам местного самоуправления [12].

С правовой позиции муниципальное управление представляет собой форму деятельности, посредством которой реализуются функции государства.

В общей теории права под принципом понимается точное представление структуры человеческих отношений, которые являются основополагающими в обществе. В качестве принципа муниципального управления следует считать основное начало осуществления публичной власти.

Конституция РФ позволяет выделить следующие принципы.

1. Принцип народовластия. Этот принцип означает, что жители являются основным источником власти и осуществляют ее благодаря управлению. Например, вопросы решаются на референдуме.

2. Принцип самостоятельности органов местного самоуправления. Законодательно закреплено, что органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти и их управление осуществляется самостоятельно.

3. Взаимодействие органов местного самоуправления с органами государственной власти. Данный принцип отражен в главе 8 Конституции. Могут быть переданы полномочия органов государственной власти органам местного самоуправления. Например, полномочия субъекта переданы муниципальному району.

4. Принцип коллегиального осуществления власти. Согласно этому принципу органы организуют жителей для участия в референдумах.

5. Принцип единоличного осуществления управления. В муниципальном управлении неразрывно связаны между собой коллегиальные и единоначальные основы.

6. Принцип законности и гласности. Все органы должны неукоснительно соблюдать нормативно-правовые акты.

7. Принцип взаимодействия. Означает, что несмотря на многопартийность и множество общественных объединений все органы должны взаимодействовать между собой.

8. Принцип профессионализма.

9. Принцип непрерывности и стабильности управления. Закрепляет постоянную деятельность органов и их должностных лиц.

10. Принцип соответствия решений общей стратегии развития. Как известно, стратегия является основой для всей деятельности, и только на ее базе может проводиться управление. Данный принцип позволяет обеспечить стойкий характер управления.

11. Принцип сбалансированности планов и программ. Подразумевает, что все планы и программы должны приниматься в одном пакете документов, благодаря этому будет выявлено соотношение намечаемых работ.

12. Сопоставление плановых работ с результатом. Обязательно должно быть проанализирована проведенная работа (по месяцам, кварталам и годам). Благодаря данной работе устраняются пробелы в работе в целом. И повышается уровень ответственности за действия.

13. Доступность информационных ресурсов. Должностные лица имеют обязанность публиковать информацию в средствах массовой информации. Информация должна быть доступной. Данный принцип позволяет исключить разрыв между населением и органами власти. Почти все муниципальные районы имеют свои сайты. Но в этой сфере имеются

некоторые проблемы, например, не каждый район достаточно обеспечен программным обеспечением.

14. Принцип ответственности за решения. Этот принцип находится в неразрывной связи с остальными. Органы государственной и местной власти несут ответственность перед населением за действия, которые осуществляют. Ответственность предусмотрена административная, уголовная либо имущественная [1; 6].

Таким образом, муниципальное управление — сложное правовое явление, которое тесно связано с менеджментом.

Функции муниципального управления — направления деятельности муниципальных органов, которые являются базовыми. Функции определяются соответственно природе самоуправления на местах, и отличаются между собой объемами и целями [11]. Правовая доктрина выделяет следующие базовые функции местного самоуправления.

1. Обязательное участие жителей в разрешении вопросов, которые могут решаться на местном уровне. Муниципальная деятельность призвана создать условия для возможности населению участвовать в самоуправлении. К условиям можно отнести:

- присутствие выборных органов;
- использование прямой демократии;
- материально-финансовая база для разрешения вопросов муниципального образования [8].

Развитие демократии на муниципальном уровне обеспечит крепкую взаимосвязь органов и их должностных лиц с жителями образования, и позволит последним контролировать деятельность органов местного самоуправления.

2. Упорядоченное управление финансами и собственностью.

Органы местной власти подтверждают необходимость своего участия в упорядоченном и рациональном управлении финансами и собственностью. Органы местного самоуправления выступают в качестве собственника имущества и финансов муниципального образования, однако в случаях, предусмотренных законом, им может выступать население. Органы местного самоуправления могут передать имущество в пользование (временное либо постоянное) юридическим и физическим лицам. Могут совершать и иные сделки в отношении муниципального имущества.

3. Удовлетворение потребностей жителей.

Целью муниципального управления выступает улучшение условий жизни населения и создание устойчивой и благоприятной среды. Происходит достижение этих целей благодаря деятельности муниципальных органов по развитию местной инфраструктуры. Удовлетворяя потребности жителей,

муниципальные органы содержат, организуют и развивают учреждения, службы и организации [9]. Органы власти в муниципальном образовании занимаются развитием дошкольного и общего образования, поддержанием тепло-, газо-, водоснабжения и пр. Эти мероприятия позволяют создать все необходимые предпосылки для реализации прав и свобод человека и гражданина.

4. Охрана окружающей природной среды и правопорядка в целом.

Общественный порядок — база для нормальной жизни муниципального образования и важнейшее условие для того, чтобы реализовывались свободы и права человека и гражданина.

На сегодняшний день охраной общественного порядка занимаются органы внутренних дел. Органы местного самоуправления обязаны поддерживать полицию. Законодатель определил, что органы местного самоуправления обязательно должны участвовать в охране окружающей природной среды. Органы власти взаимодействуют с государственными органами и обеспечивают оценку состояния окружающей среды, принимают программы для поддержания экологии, выдают разрешения на разные виды природопользования.

5. Защита прав и интересов муниципального образования.

Защита прав и интересов муниципального образования означает то, что местное самоуправление имеет право на судебную защиту. И, следовательно, защита прав местного самоуправления — важнейшая функция в деятельности органов местного самоуправления.

Каждая из функций, которая требует реализации, является конкретной целью муниципального управления. При этом она может рассматриваться как действие, которое обуславливается задачами ее реализации. Следовательно, она представляет собой часть, которая относится к деятельности, связанной с управлением. Данный факт предоставляет возможность для того, чтобы были отделены управленческие методы от понятий, которые принято употреблять в схожем понимании. Для примера можно привести такие понятия как учет, контроль, планирование и пр. Все перечисленные мероприятия можно охарактеризовать как управленческие функции. Тем не менее, если взять указанные процессы в качестве отдельных приемов той или иной функции управления, то они рассматриваются уже как управленческие методы. Когда в тех или иных условиях методы подобраны оптимально, то это является одной из предпосылок эффективности деятельности органа управления.

В процессе реализации деятельности должностных лиц или исполнительных органов на практике для того, чтобы был выработан наиболее эффективный вариант, применяют определенные способы и приемы деятельности в сфере муниципального управления. До того, как управленческое решение принято, как правило, делается прогноз возможности достижения тех или иных результатов, выполняют расчеты, применяют моделирование. Тем не менее, для того, чтобы отнести указанные мероприятия к управленческим методам, основания отсутствуют, так как перечисленные процессы не оказывают воздействия на объект управления и не несут в себе какого-либо управленческого влияния [10]. Исходя из сказанного выше, можно заключить, что некоторые действия, которые имеют с внешней стороны значение, являющиеся юридически властными, необходимо отличать от методов, которые обеспечивают организацию деятельности аппарата управления, а также от методов, которые имеют процедурный характер.

Таким образом, метод муниципального управления можно рассмотреть как способ, средство или прием, на основе которого субъект муниципального управления (руководитель или орган) воздействует на коллективы людей или отдельного человека как на объекты муниципального управления для того, чтобы цели муниципального управления были достигнуты. Муниципальное управление может быть рассмотрено в качестве процесса, направленного на регулирование отношений внутри государства через распределение сфер влияния между теми или иными уровнями власти, а также территориальными уровнями. В качестве основы муниципального управления можно выделить государственный интерес, который направлен на то, чтобы защитить целостность государства, а также

его ключевые институты, поддержать уровень и качество жизни граждан страны [9]. Методы и приемы муниципального управления находят реализуются при взаимодействии субъекта и объекта процесса правления, а также через те связи, которые между ними складываются.

В результате исследования современного состояния организация системы местного самоуправления в Российской Федерации нами выделены несколько возможных направлений дальнейшего совершенствования института муниципального самоуправления:

- дальнейшее уточнение статуса и полномочий, порядка формирования организационных структур органов местного самоуправления (через внесение изменений в действующий Федеральный закон № 131-ФЗ [2]);
- расширение полномочий органов местного самоуправления через предоставление возможностей по формированию системы внутреннего контроля при определении и принятии бюджета муниципального образования, разработки и исполнения муниципальных программ, а также при формировании отчетов о деятельности и исполнении бюджетных обязательств и мероприятий муниципальных программ;
- возможно повышение статуса главы муниципального образования и предоставление права избрания главы муниципалитету.

Кроме того, главным фактором развития местного самоуправления является максимально возможное участие населения в процессе управления территорией муниципалитета. Вовлечение населения в процесс управления, повышение активности населения в части управления лежит полностью в плоскости влияния местной власти.

## Библиографический список

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12.12.1993 г. М.: АСТ: Астрель, 2007. 63 с.
2. Федеральный закон Российской Федерации от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ [Электронный ресурс]: «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и дополн.) // Справочная правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 08.12.2018).
3. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период

## References

1. Rossiiskaya Federatsiya. Konstitutsiya (1993). Konstitutsiya Rossiiskoi Federatsii: prinyata vsenar. golosovaniem 12.12.1993 [The Constitution of the Russian Federation: adopted by all. 12.12.1993]. M.: AST: Astrel', 2007. 63 p.
2. Federal'nyi zakon Rossiiskoi Federatsii ot 6 oktyabrya 2003 g. № 131-FZ «Ob obshchikh printsipakh organizatsii mestnogo samoupravleniya v Rossiiskoi Federatsii» (s izm. i dopoln.) [Federal Law of the Russian Federation dated 6 October 2003 No 131-FZ «On the general principles of the organization of local self-government in the Russian Federation» (Rev.)]. Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» [Legal reference system «Consultant-



- до 2024 года» // Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 08.12.2018)
4. Борисоглебская, Л. Н. Государственные и муниципальные финансы: Финансирование социальных услуг / Л. Н. Борисоглебская, С. А. Кирсанов. М.: АИД, 2016. 96 с.
  5. Государственные и муниципальные финансы / Под ред. И. Д. Маткуляка. М.: Изд-во РАГС, 2014. 42 с.
  6. Игнатов, В. Г. Государственное и муниципальное управление в России: теория и организация: учебное пособие. Ростов н/Д.: МарТ: Феникс, 2015. 144 с.
  7. Кохановская, И. И. Современная концепция антикризисного государственного и муниципального управления / И. И. Кохановская, Н. В. Батманова // Региональное развитие. 2014. № 3–4. С. 105–107.
  8. Микрюков, А. В. Актуальные вопросы социально-экономического развития России в XXI веке. М.: Изд-во РАГС, 2015. 74 с.
  9. Образцова, С. В. Понятие полномочий в теории и практике муниципального управления // Социально-экономические явления и процессы. 2017. Т. 12. № 1. С. 129–133.
  10. Современное предпринимательство: социально-экономическое измерение: монография / под общ. ред. О. И. Кирикова. Кн. 12 / [Гладилин А. В. и др.]. Воронеж, 2005. 168 с.
  11. Теоретические аспекты государственного и муниципального управления / Е. И. Беглова, Р. М. Усманова, Г. М. Иванцова и др. Уфа: Издательство Башкирский государственный университет, 2011. 300 с.
  12. Христенко, В. Б. Межбюджетные отношения и управление региональными финансами: опыт, проблемы, перспективы. М.: Дело, 2014. 88 с.
  3. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 07.05.2018 № 204 «O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda» [*Decree of the President of the Russian Federation of 7 May 2018 No 204 «On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period until 2024»*]. Available at: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> (accessed 08.12.2018).
  4. Borisoglebskaya L. N., Kirsanov S. A. Gosudarstvennye i munitsipal'nye finansy: Finansirovanie sotsial'nykh uslug [*State and Municipal Finance: Social Services Financing*]. M.: AID, 2016. 96 p.
  5. Gosudarstvennye i munitsipal'nye finansy [*State and Municipal Finance*] / Ed. I. D. Matskulyaka. Moscow: Izd. dom RAGS, 2014. 42 p.
  6. Ignatov V. G. State and Municipal Management in Russia: Theory and Organization: Tutorial. [*Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie v Rossii: teoriya i organizatsiya: uchebnoye posobiye*]. Rostov-na-Donu: Mart: Pheniks, 2015. 144 p.
  7. Kokhanovskaya I. I., Batmanova N. V. Sovremennaya kontseptsiya antikrizisnogo gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [*The modern concept of state and municipal crisis management*]. Regional development. 2014. I. 3–4. pp. 105–107.
  8. Mikryukov A. V. Aktual'nye voprosy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii v XXI veke [*Current issues of socio-economic development of Russia in the XXI century*]. Moscow: Izd.dom RAGS, 2015. 74 p.
  9. Obraztsova S. V. Ponyatie polnomochii v teorii i praktike munitsipal'nogo upravleniya [*The concept of authority in the theory and practice of municipal government*]. Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy [*Socio-economic phenomena and processes*], 2017, V. 12, I. 1, pp. 129–133.
  10. Sovremennoe predprinimatel'stvo: sotsial'no-ekonomicheskoe izmerenie: monografiya [*Modern Business: social and economic measurement: monograph*]. Pod obshch. red. O. I. Kirikova. Kn. 12. [Gladilin A. V. et al]. Voronezh, 2005. 168 p.
  11. Beglova E. I., Usmanova R. M., Ivantsova G. M. et al. Teoreticheskie aspekty gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [*Theoretical aspects of state and municipal government*]. Ufa: Izd. dom Bashkir State University, 2011. 300 p.
  12. Khristenko V. B. Mezhyudzhetye otnosheniya i upravlenie regional'nymi finansami: opyt, problemy, perspektivy [*Inter-budgetary relations and regional finance management: experience, problems, prospects*]. Moscow: Delo, 2014. 88 p.



**Фатхлисламова Гульнара  
Фадисовна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Российская академия народного  
хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской  
Федерации», г. Москва, Российская  
Федерация

e-mail: fgfadisovna@mail.ru

## Современные тенденции функционирования негосударственных пенсионных фондов в системе обязательного пенсионного страхования

**Аннотация**

В данной статье проведено обобщение и систематизация ключевых тенденций развития негосударственных пенсионных фондов (НПФ) при осуществлении функций по доверительному управлению средствами пенсионных накоплений граждан за период с 2005 по 2017 годы. Участие негосударственных пенсионных фондов в системе обязательного пенсионного страхования привело к становлению их в качестве крупнейшего страховщика, так, начиная с 2016 года, НПФ как крупный институциональный инвестор стали сконцентрировать больше половины всех переданных в управление всем субъектам средств пенсионных накоплений. Количественный анализ институциональной структуры российской системы доверительного управления средствами пенсионной системы позволяет определить основные направления ее трансформации; четко проявляется тенденция к сокращению: общего числа НПФ, действующих в системе ОПС. В статье определена стратегия инвестирования НПФ в различные классы активов на протяжении исследуемого периода, выявлено, что из всего объема вложенных средств пенсионных накоплений в корпоративные ценные бумаги 2/3 из них приходится на вложения НПФ. За последний анализируемый период наблюдается резкий прирост вложения пенсионных накоплений НПФ в государственные ценные бумаги, что в большей частью объясняется ужесточением регуляторных требований к уровню риска портфельного инвестирования. Важным направлением проведенного исследования является оценка эффективности функционирования НПФ в системе обязательного пенсионного страхования с позиции сравнения накопленной доходности по портфелю НПФ с накопленной инфляцией за анализируемый период, а также по критерию фактически накопленного инвестиционного дохода с проиндексированными доходами на уровень инфляции.

**Ключевые слова:**

негосударственный пенсионный фонд, пенсионные накопления, обязательное пенсионное страхование, доверительное управление, накопительная пенсия, коллективные инвестиции.

**Цитирование:** Фатхлисламова Г.Ф. Современные тенденции функционирования негосударственных пенсионных фондов в системе обязательного пенсионного страхования // Управление. 2019. № 1. С. 19–25.

**Fatkhislamova Gulnara**

Candidate of Economics Sciences,  
Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Admin-  
istration, Moscow, Russia

e-mail: fgfadisovna@mail.ru

## Modern tendencies of functioning of non- governmental pension funds in the system of obligatory pension insurance

**Abstract**

This article summarizes and systematizes key trends in the development of non-state pension funds (NPFs) in the exercise of the functions of trust management of pension savings of citizens for the period from 2005 to 2017. The participation of non-state pension funds in the compulsory pension insurance system has led to their emergence as the largest insurer, so starting from 2016, the NPF, as a large institutional investor, began to concentrate more than half of all pension savings funds transferred to management. A quantitative analysis of the institutional structure of the Russian system of trust management of the pension system means allows determining the main directions of its transformation; there is a clear tendency to a reduction: the total number of NPFs operating in the OPS system. The article defines the strategy of investing APFs in various classes of assets during the study period, it has been revealed that of the total amount of invested pension savings in corporate securities, 2/3 of them fall on NPF investments. Over the last analyzed period, there has been a sharp increase in the investment of pension savings of NPFs in government securities, which is largely due to the tightening of regulatory requirements for the risk level of portfolio investment. Important areas of research are evaluating the effectiveness of the functioning of APFs in the system of compulsory pension insurance from the position of comparing the accumulated return on the NPF portfolio with accumulated inflation for the period analyzed, and also according to the criterion of actually accumulated investment income with indexed income on inflation.

**Keywords:**

Non-state pension fund, pension savings, compulsory pension insurance, trust management, funded pension, collective investment.

**For citation:** Fatkhislamova G.F. Modern tendencies of functioning of non-governmental pension funds in the system of obligatory pension insurance (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 19–25. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-19-25

© Фатхлисламова Г.Ф., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Принятые в 2002 г. ряд федеральных законов, заложившие основы перехода от распределительной модели пенсионной системы к накопительно-распределительной, определили современную конструкцию доверительного управления пенсионными накоплениями в России. Данные изменения предоставили возможность всем застрахованным лицам формировать и распоряжаться накопительной пенсией, что реализовалось в форме выбора застрахованным лицом субъекта управления накопительной пенсией: частная управляющая компания, отобранная по конкурсу Пенсионным фондом России (далее – ПФР), негосударственные пенсионные фонды (далее – НПФ), осуществляющие деятельность по обязательному пенсионному страхованию (далее – ОПС), Государственная управляющая компания «Внешэкономбанк» (далее – ГУК ВЭБ). Таким образом, сложилось два института страховщиков в системе обязательного пенсионного страхования:

- Пенсионный фонд Российской Федерации;
- НПФ, осуществляющие деятельность по ОПС.

По итогам 2018 г. в распоряжении ПФР находится порядка 1,8 трлн руб. пенсионных накоплений, в управлении НПФ по данным на 3 квартал 2018 г. 2,6 трлн руб [7; 8]. Таким образом, НПФ за период функционирования накопительной компоненты ОПС стали крупнейшим институциональным инвестором пенсионных накоплений.

В системе доверительного управления пенсионными накоплениями передача средств пенсионных накоплений возможна следующим страховщикам [1, ст. 31]:

- 1) I страховщик – ПФР при условии, если застрахованное лицо осуществит выбор в пользу:

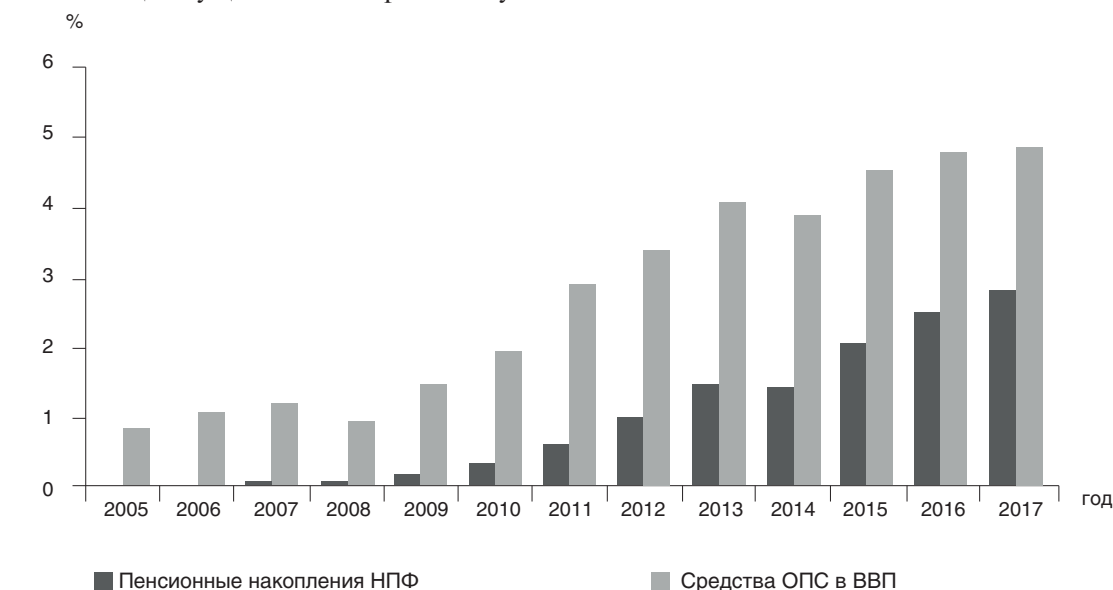
- любого инвестиционного портфеля управляющей компании, заключившей договор доверительного управления с ПФР. Это могут быть частные управляющие компании, отобранные по конкурсу или ГУК ВЭБ;
- либо в случае отказа формировать накопительную пенсию через НПФ.

2) II страховщик – НПФ, осуществляющий деятельность по ОПС, если застрахованное лицо откажется от формирования накопительной пенсии через ПФР.

Пенсионные накопления застрахованных лиц были впервые переведены в НПФ в 2005 г. [6].

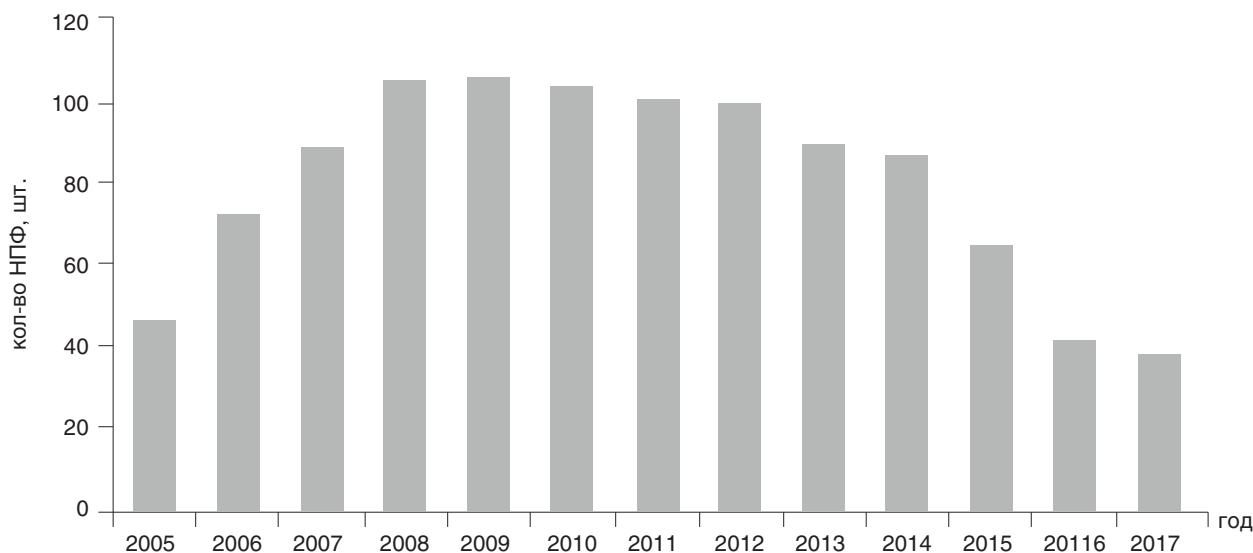
Проведенное исследование позволило выявить основные тенденции при осуществлении функций по доверительному управлению средствами пенсионных накоплений граждан НПФ за период с 2005 г. по 2017 г.

1. По объему переданных средств пенсионных накоплений НПФ стали крупнейшим страховщиком в системе ОПС. Представленная динамика пенсионных накоплений, переданная ПФР в управление НПФ, и их доля в валовом внутреннем продукте (далее – ВВП) наглядно демонстрирует возрастание роли НПФ в управлении накопительной пенсией застрахованных лиц (рис. 1). Так, средства пенсионных накоплений по итогам 9 месяцев 2018 г. достигли 2,5 трлн руб., заняв лидирующую позицию по объему пенсионных накоплений в системе ОПС [8]. На сегодняшний день НПФ обладает 56 % всех пенсионных средств в ОПС, и данное лидерство НПФ удерживают на протяжении последних трех лет.



Источник: [8]

Рис. 1. Динамика удельных весов пенсионных накоплений НПФ и средств ОПС в ВВП, % к ВВП



Источник: [3; 8]

**Рис. 2.** Количество НПФ, осуществляющих деятельность по ОПС

2. Консолидация и концентрация среди НПФ, осуществляющих деятельность по ОПС. Данная тенденция, во-первых, проявляется в сокращении количества НПФ, участвующих в ОПС. На момент передачи первых пенсионных накоплений в НПФ только 47 фондов имели лицензию по ОПС. В последующем с ростом аккумулированных средств пенсионных накоплений увеличивалось количество НПФ, включенных в систему ОПС. Максимальное количество НПФ в системе ОПС наблюдалось в конце 2009 г., когда пенсионные накопления были переданы 106 НПФ (рис. 2). Условия финансового кризиса 2008 года и дальнейшая стагнация фондового рынка в 2011 г. с одновременным введением дополнительных требований регуляторов к НПФ вызвали сокращение количества НПФ в системе ОПС. В настоящее время по данным на 3 квартал 2018 г. количество НПФ с лицензией по ОПС насчитывает 38 [8].

Основными факторами сокращения количества НПФ в ОПС послужили следующие ключевые факторы:

- конъюнктура рынка. Сокращение числа НПФ, участвующих в ОПС произошло в результате воздействия последствий финансовых кризисов 2008 г. и 2014 гг. Так, ситуация финансового кризиса 2008 г. привела к наибольшей, за весь период функционирования НПФ в ОПС, убыточности их большинства — общий объем убытков составил почти 9 млрд руб., из 101 НПФ, осуществлявших деятельность по ОПС, только 9 НПФ продемонстрировали положительные доходы, в целом общие доходы данных НПФ составили чуть более 300 млн руб.

В итоге большинство НПФ, участвующих в ОПС, в связи с отрицательной доходностью компенсировали потери, используя в качестве средств для погашения убытков средства на счетах своих клиентов. Однако граждане — участники ряда НПФ не согласились с подобной ситуацией и подали иски в суд на НПФ, которые не выполнили обязательств по сохранности пенсионных накоплений и добились выигрыша в суде [4, с. 68].

- ужесточение регуляторных требований, среди основных из которых являются требование акционирования НПФ, введенное в 2010 г., обязательное вступление в систему гарантирования пенсионных накоплений, введенное в 2015 г., а также внедрение дополнительных требований к организации системы риск-менеджмента и обязательного проведения стресс-тестирования НПФ. Наибольший темп сокращения числа НПФ как в целом, так и действующих в ОПС наблюдался в 2016 г., так количество НПФ, осуществляющих деятельность по ОПС, сократилось на 37 % по сравнению с аналогичным показателем в 2015 году, сокращение общего количества НПФ составило чуть более четверти (27 %) по сравнению с количеством НПФ в 2015 г. Данное сокращение в большей степени произошло за счет ужесточения требований к деятельности НПФ со стороны мегарегулятора и введения дополнительных гарантий сохранности пенсионных накоплений НПФ.

Во-вторых, концентрация рыночной власти среди НПФ наблюдается по динамике показателей концентрации — индексу Херфиндаля-Хиршмана (индекс ХХ) и показателей концентрации.

Таблица 1

## Показатели концентрации среди НПФ, осуществляющих деятельность по ОПС

Период (год)	Индекс ХХ	Количество НПФ, управляющих 80% пенсионных накоплений, ед.	Доля НПФ, управляющих 80% пенсионных накоплений, %	CR3	CR5	CR10
2005	1 927	7	15	65	73,7	86,9
2006	1 164	10	14	52,8	65,3	79,0
2007	1 182	12	13	50,2	62,8	77,0
2008	930	14	13	45,1	55,9	73,1
2009	811	14	13	41,7	52,9	71,1
2010	785	15	15	40,3	52,1	70,3
2011	686	14	13	36,7	48,3	70,5
2012	627	14	14	32,6	44,6	69,6
2013	581	15	15	29,9	42,3	69,1
2014	587	15	17	29,9	42,7	69,1
2015	737	11	15	36,6	50,8	76,7
2016	880	9	22	40,5	57,0	83,9
2017	1 167	7	18	49,7	68,0	92,4

Составлено автором по материалам [8]

Как видно из представленных данных таблицы 1 степень усиления рыночной власти среди НПФ ужесточается, это проявляется в росте индекса ХХ. Исходя из определения типа рыночной структуры по значению индекса ХХ:

- 1) чистая монополия – индекс ХХ=10 000;
- 2) монополистическая конкуренция –  $1\ 800 < \text{индекс ХХ} < 10\ 000$ ;
- 3) олигополия –  $1\ 000 < \text{Индекс ХХ} < 1\ 800$ ;
- 4) совершенная конкуренция –  $\text{Индекс ХХ} < 1\ 000$ .

В 2005 г. – ситуация монополистической конкуренции;

В период с 2008–2016 гг. – конкуренция среди НПФ была близка к совершенной;

В период 2006–2007 гг. и 2017 г. – олигополистический рынок.

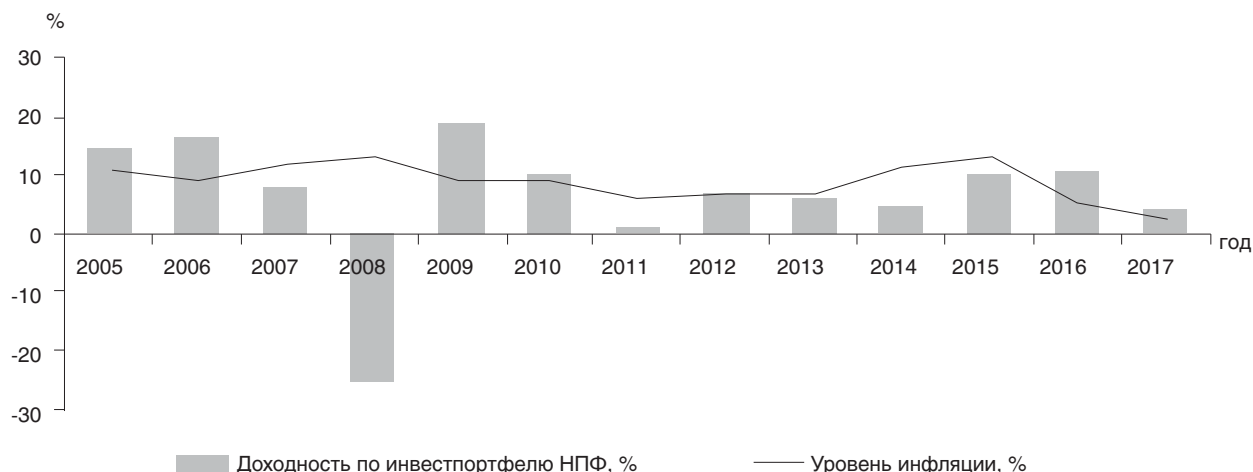
По результатам 2017 г. три крупнейших НПФ контролируют почти половину рынка пенсионных накоплений – АО «НПФ ГАЗФОНД пенсионные накопления», АО «НПФ Сбербанка» и АО «НПФ «БУДУЩЕЕ». По итогам 9 месяцев 2018 г. на эти три НПФ приходится уже 60 %. Следует отметить, что предположение о дальнейших слияниях и поглощениях находят свое подтверждение, например лидер-НПФ в ОПС «Лукойл-гарант» в августе 2018 г. вошел в группу «Открытие» [5]. Следующей характерной чертой происходящих консолидационных процессов выступает проникновение банковского капитала в систему управления пенсионными накоплениями. В последнее время все активнее на рынок доверительного управления пенсионными накоплениями заходят крупнейшие

банки – Газпромбанк, Сбербанк, Россельхозбанк и другие. Одновременно с тенденцией проникновения банковского капитала в активы НПФ расширяются размеры государственного сектора в капитале НПФ.

Представленные в таблице 1 показатели демонстрируют высокий уровень концентрации активов среди НПФ, при этом количество субъектов, обладающих 80 % пенсионных накоплений сокращается, а их доля на рынке растет. В подтверждении обозначенной выше тенденции укрепления монопольной власти на рынке коллективных инвестиций происходит дальнейшая консолидация активов среди НПФ. Консолидация активов НПФ в большей степени связана с повышением требований к деятельности НПФ на финансовом рынке и ярко проявляется, начиная с 2013 г.

3. Негосударственный пенсионный фонд как наиболее эффективный инвестор в системе доверительного управления средствами пенсионных накоплений. Динамика доходности инвестиционных портфелей НПФ также не демонстрирует четкого тренда изменения при этом наибольшая эффективность инвестирования средств пенсионных накоплений НПФ наблюдалась в 2009 г., а наименьшая – в 2017 г. (рис. 3).

Проведенное исследование в рамках работы [2] показало, что использование классических подходов к оценке эффективности инвестирования – критерий доходности, а также критерий сопоставления уровня накопленной инвестиционной доходности с накопленной инфляцией за определенный период



Источник: [6; 8]

**Рис. 3.** Динамика доходности инвестиционных портфелей пенсионных накоплений НПФ уровня инфляции за период с 2005 г. по 2017 г.

является не совсем достаточным. Представляется возможным использовать критерий сопоставления накопленных фактических инвестиционных доходов в абсолютном выражении с доходами, которые могли быть получены в результате индексации этих доходов на уровень инфляции, за исследуемый период. В результате использования предлагаемого подхода, за исследуемый период общие доходы, проиндексированные на уровень инфляции, могли бы составить 704 млрд. руб., но фактические инвестиционные доходы НПФ по портфелю пенсионных накоплений оказались на уровне 714 млрд руб. (табл. 2).

За весь анализируемый период 2005–2017 гг., НПФ продемонстрировали наибольший уровень доходности инвестирования средств пенсионных накоплений в период 2005–2007 гг., а также в 2014 г. В остальных периодах частные управляющие компании, отобранные ПФР по конкурсу, показали наибольший уровень эффективности использования средств пенсионных накоплений по сравнению с уровнем эффективности инвестирования НПФ и ГУК ВЭБ. При этом в 2017 г. и НПФ, и ГУК ВЭБ, и частные управляющие компании обеспечили доходность от инвестирования средств пенсионных накоплений выше уровня инфляции. Следует отметить, что наибольший уровень инвестиционной доходности наблюдаются по небольшим по объему

переданных пенсионных средств инвестиционным портфелям. Несмотря на процесс укрупнения НПФ на основе консолидации их активов, наибольший уровень доходности показывают небольшие по размеру активов НПФ, которые обладают незначительными по объему пенсионными накоплениями.

5. Негосударственный пенсионный фонд – один из институциональных инвесторов корпоративного сектора рынка ценных бумаг. Средства пенсионных накоплений выступили дополнительным источником расширения финансовой базы рынка ценных бумаг и банковского сектора экономики. Средства пенсионных накоплений, находящихся в управлении НПФ, обеспечили приток средств на государственный сегмент рынка ценных бумаг в сумме 587 млрд руб., что эквивалентно 0,6 % ВВП, на корпоративный сектор – 1,6 трлн руб. или 1,7 % ВВП, в банковский сектор – 274 млрд руб. или 0,3 % ВВП. По итогам 2017 г. на долю НПФ приходится 68 % всех вложений средств пенсионных накоплений в корпоративные ценные бумаги, почти 45 % – в государственные ценные бумаги и 37 % – на банковские депозиты и 49 % всех средств пенсионных накоплений на банковских счетах (табл. 3).

Самым крупным инвестором средств пенсионных накоплений на рынке корпоративных ценных бумаг остаются НПФ, которые вкладывали на протяжении

Таблица 2

**Показатели доходности и доходов НПФ по ОПС за период с 2005 г. по 2017 г.**

Субъект	2005–2017 гг., %	Инфляция, %	Доходы НПФ, млн руб.	Проиндексированные доходы, млн руб.
НПФ по ОПС	85,25	114,1	713 552	703 890

Составлено автором по материалам [8]



Таблица 3

**Структура вложений НПФ, осуществляющих деятельность по ОПС, в различные виды активов инвестиционных портфелей, % к рыночной стоимости соответствующего класса активов к общему объему вложений в данный актив всех субъектов**

Год	Государственные ценные бумаги	Корпоративные ценные бумаги	Депозиты кредитных организаций	Денежные средства на счетах кредитных организаций	Прочие активы
2005	0,7	23,7	20,9	0,1	4,7
2006	1,4	51,2	7,4	2,3	12,9
2007	2,0	67,5	25,6	1,9	25,8
2008	1,8	78,4	80,9	26,2	39,1
2009	3,0	58,4	69,1	9,0	36,4
2010	3,0	44,3	29,6	47,1	23,6
2011	4,5	52,6	39,4	25,7	28,9
2012	6,4	45,8	50,0	34,9	29,8
2013	11,5	42,7	71,5	35,6	43,6
2014	9,4	46,0	55,8	79,4	49,3
2015	16,1	58,3	49,7	82,7	37,2
2016	23,2	65,3	49,0	40,6	60,7
2017	44,7	68,0	36,8	49,3	82,9

Источник: [7; 8]

всего исследуемого периода не менее 1/5 всего объема совокупного портфеля, доведя данную долю к 2017 г. до 2/3 пенсионных накоплений в корпоративные бумаги. Однако трансформация законодательных портфельных ограничений в последнее время привела к резкому приросту вложений в государственные бумаги и последовательному сокращению вложений в банковские пассивы со стороны НПФ. Установление дополнительных регуляторных требований по структуре и составу инвестиционных портфелей НПФ по ОПС было начато Банком России в 2014 г. Далее, с 2016 г. происходит ужесточение требований со стороны регулятора и ограничение инвестиционных рисков НПФ. С середины 2017 г. изменяются дополнительные требования на инвестирование пенсионных накоплений НПФ,

а именно: ужесточение требований к вложениям пенсионных накоплений в банковские активы — ценные бумаги и депозиты кредитных организаций. С 1 января 2019 г. доля вложений в кредитные организации должна снизиться с 35 % до 30 %.

Таким образом, за период функционирования ОПС негосударственные пенсионные фонды приобрели значительное место в системе доверительного управления пенсионными накоплениями, аккумулировав большую часть средств ОПС. Также сложилась определенная система государственного регулирования деятельности НПФ в качестве страховщика в ОПС, включая установленные законодательные портфельные требования, а также двухуровневую систему гарантирования сохранности пенсионных накоплений.

#### Библиографический список

1. Об инвестировании средств для финансирования накопительной пенсии в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.2002 г. № 111-ФЗ / Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 06.02.2019).

#### References

1. Ob investirovaniy sredstv dlya finansirovaniya nakopitel'noi pensii v Rossiiskoi Federatsii: Federal'nyi zakon ot 24.07.2002 № 111-FZ [Federal law "On investing funds to finance funded pension in the Russian Federation" dated 24 July 2002 No 111-FZ]. Spravochnaya pravovaya sistema "Konsul'tantPlyus". Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 06.02.2019).

2. Горбачева, Т. А. Роль частных управляющих компаний в современной пенсионной системе России / Горбачева Т. А., Фатхлисламова Г. Ф. // Вестник университета. 2018. № 6. С. 118–126.
3. Данишевская, И. В. Этапы реформирования системы пенсионных накоплений и возрастание роли негосударственных пенсионных фондов / И. В. Данишевская // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2011. № 4 (46). С. 37–46.
4. Сорокин, А. И. Влияние финансового кризиса 2008–2009 гг. на структуру, динамику и эффективность негосударственных пенсионных фондов в России / А. И. Сорокин // Финансы и кредит. 2013. № 30. С. 66–75.
5. Фатхлисламова Г. Ф. Итоги функционирования обязательного пенсионного страхования в России / Г. Ф. Фатхлисламова // Вестник университета. 2018. № 11. С. 36–43.
6. Министерство финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.minfin.ru/> (дата обращения: 29.01.2019).
7. Пенсионный фонд Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.pfrf.ru/> (дата обращения: 29.01.2019).
8. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.cbr.ru> (дата обращения: 29.01.2019).
2. Gorbacheva T. A., Fatkhislamova G. F. Rol' chastnykh upravlyayushchikh kompanii v sovremennoi pensionnoi sisteme Rossii [The role of private management companies in the modern pension system of Russia]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2018, no. 6, pp. 118–126. (In Russian).
3. Danishevskaya I. V. Etapy reformirovaniya sistemy pensionnykh nakoplenii i vozrastanie roli negosudarstvennykh pensionnykh Fondov [Stages of reforming the system of pension savings and increasing the role of non-state pension funds]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya* [Financial analytics: problems and solutions], 2011, no. 4 (46), pp. 37–46. (In Russian).
4. Sorokin A. I. Vliyanie finansovogo krizisa 2008–2009. na strukturu, dinamiku i effektivnost' negosudarstvennykh pensionnykh fondov v Rossii [The impact of the financial crisis of 2008–2009 on the structure, dynamics and efficiency of non-state pension funds in Russia]. *Finansy i kredit* [Finance and credit], 2013, no. 30, pp. 66–75. (In Russian).
5. Fatkhislamova G. F. Itogi funktsionirovaniya obyazatel'nogo pensionnogo strakhovaniya v Rossii [Results of the functioning of compulsory pension insurance in Russia]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2018, no. 11, pp. 36–43. (In Russian).
6. Ministerstvo finansov Rossiiskoi Federatsii [Ministry of Finance of the Russian Federation]. Available at: <http://www.minfin.ru/> (accessed 29.01.2019).
7. Pensionnyi fond Rossiiskoi Federatsii [Pension Fund of the Russian Federation]. Available at: <http://www.pfrf.ru/> (accessed 29.01.2019).
8. Tsentral'nyi bank Rossiiskoi Federatsii [The Central Bank of the Russian Federation]. Available at: <http://www.cbr.ru> (accessed 29.01.2019).

**Ювица Николай Владимирович**

д-р экон. наук, профессор,  
академик РАН, Евразийский  
национальный университет  
имени Л. Н. Гумилева,  
г. Нур-Султан (Астана),  
Республика Казахстан

e-mail: juwmet@yandex.ru

## Местное управление в Республике Казахстан: попытка создания национальной модели

**Аннотация**

С развитием независимости в Казахстане претерпели изменения все общественные институты, включая институт местного управления. В предшествующий период местное управление в СССР, куда входил и Казахстан, осуществлялось в формах государственного управления на местном уровне, функции которого реализовались в рамках местных советов народных депутатов. Участие населения в управлении территориями и населенными пунктами ограничивалось делегированием своих полномочий выборным представителям – депутатам сельских округов, районных, городских и областных советов. Выборы народных избранников осуществлялись в соответствии с Конституцией и нормами советского права, где также были отражены права и обязанности местных советов в рамках политической системы союзного государства. С обретением независимости страны в рамках национального законодательства Республики Казахстан конституционный статус приобрело местное самоуправление. Оно кардинальным образом реформируется на демократической основе в сторону повышения самоорганизации населения в рамках модели национального устройства и политической системы общества. В этих целях выделены органы государственного управления на местном уровне – акиматы, во главе с акимами областей, районов (городов), сельских населенных пунктов. Кроме того, образованы маслихаты, как представительные органы, избираемые населением, на районном (городском) и областном уровнях. Эти структуры в соответствии с законодательством частично наделены функциями самоуправления территорий. Наряду с этим, с учетом мирового опыта, в республике идет процесс формирования населением институтов самоуправления территорий. Однако об эффективности созданной национальной модели местного самоуправления и ее механизмов говорить пока рано. Реально население Республики Казахстан пока не имеет возможности самостоятельно и ответственно решать вопросы местного значения, осуществлять контроль за работой местных органов власти и др. Контекст местного управления в Казахстане меняется с изменением общества под влиянием внутренних и внешних факторов. Эти изменения происходят постоянно и создают некоторую неопределенность, вызывая модернизацию элементов существующих институтов местного управления. Однако, с учетом предстоящих изменений в будущем, новых вызовов глобального, регионального и национального характера, необходим переход к более эффективным механизмам и методам управления обществом на различных уровнях государственного устройства на демократической основе.

**Ключевые слова:**

местное управление, местное государственное управление, местное самоуправление, муниципальное управление, взаимодействие местных органов власти и населения, многоуровневая система управления, координация мер в области государственного и местного управления.

**Цитирование:** Ювица Н.В. Местное управление в Республике Казахстан: попытка создания национальной модели/Управление. 2019. № 1. С. 26–34.

**Yuvitsa Nikolay**

Doctor of Economic Sciences,  
professor, Academician of the  
Russian Academy of Natural  
Sciences, Eurasian National  
University, Nur-Sultan (Astana),  
Republic of Kazakhstan

e-mail: juwmet@yandex.ru

## Local government in Kazakhstan: an attempt to create a national model

**Abstract**

With the development of independence, all public institutions, including the Institute of local government, have undergone changes in Kazakhstan. In the preceding period of local control in the Soviet Union, which includes Kazakhstan, was carried out in forms of state control at the local level, the functions of which are realized in the framework of local councils of people's deputies. Participation of the population in the management of territories and settlements was limited to the delegation of their powers to elected representatives – deputies of rural districts, district, city and regional councils. Elections of people's deputies were carried out in accordance with the Constitution and the norms of Soviet law, which also reflected the rights and duties of local councils within the political system of the Union state. With the independence of the country within the framework of the national legislation of the Republic of Kazakhstan, the constitutional status was acquired by local self-government. It is being radically reformed on a democratic basis in order to increase the self-organization of the population within the framework of the model of the national structure and political system of society. For this purpose, the bodies of public administration at the local level – akimats, headed by akims of regions, districts (cities), rural settlements. In addition, maslikhats were formed as representative bodies elected by the population – at the district (city) and regional levels. These structures, in accordance with the legislation, are partially endowed with the functions of self-government of the territories. At the same time, taking into account the world experience, the Republic is in the process of formation of self-government institutions of the territories. However, it is too early to talk about the effectiveness of the created national model of local self-government and its mechanisms. In reality, the population of Kazakhstan is not yet able to independently and responsibly solve issues of local importance; to monitor the work of local authorities, etc. The context of local governance in Kazakhstan is changing with the change of society under the influence of internal and external factors. These changes are ongoing and create some uncertainty, leading to the modernization of elements of existing institutions of local government. However, in view of the upcoming changes in the future, new challenges of global, regional and national character, it is necessary to move to more effective mechanisms and methods of managing society at different levels of government on a democratic basis.

**Keywords:**

local government, local public administration, local self-government, municipal management; interaction of local authorities and the population; multilevel system of management; coordination of measures in the field of state and local government.

**For citation:** Yuvitsa N.V. Local government in Kazakhstan: an attempt to create a national model (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 26–34. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-26-34

© Ювица Н.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Анализ литературных источников и реальная практика отражают актуальность исследуемой проблемы для большинства современных государств. Создание национальных моделей должно строиться с учетом достигнутых результатов, как теории, так и отечественной и зарубежной практики. Обращение к теоретико-методологическим аспектам проблемы и уточнение дефиниций показывает, что во всех странах местное управление рассматривается через призму отдельного уровня государственного управления и развития самоуправления на местном уровне. Сложившиеся в международной и отечественной практике механизмы осуществления местного управления указывают на многообразие его форм. При этом территория рассматривается и как объект управления со стороны местного сообщества и как отдельный уровень в системе государственного управления в целом. Поэтому, в процессе создания эффективного механизма управления территорией, важное значение приобретают разграничение статуса всех субъектов управления и дифференциация их полномочий в единой системе менеджмента. С учетом названных подходов, в структуре работы отражена попытка создания национальной модели в РК, выявлены плюсы и минусы этого процесса.

Сравнительный анализ литературных источников, а также наблюдения автора за зарубежной и отечественной практикой, указывают, что данная проблема является актуальной для большинства современных государств. В работах казахстанских и зарубежных ученых прослеживаются попытки осмысления процессов реформирования местного управления, в том числе, как части государственного управления и через призму развития местного самоуправления [3; 7; 11; 8; 10] и др. Движение Казахстана к модели местного самоуправления опирается на собственный и зарубежный опыт [5; 6], учитывает перспективы развития суверенного государства, а также общемировые требования и стандарты, тенденции [1; 9; 12]. Правовая база этого процесса строится на основе Конституции Республики Казахстан, определяющих законодательных актов, которые постоянно модернизируются в рамках концепций развития местного самоуправления страны и модельных законов СНГ и др. [2; 11].

Обращение к теоретико-методологическим аспектам проблемы вызвано необходимостью построения более эффективных моделей местного управления и требует и уточнения, казалось бы, давно известных понятий и категорий. Среди таких дефиниций определяющими являются — «общество», «государство», «территория» и «менеджмент».

Общество формируется из системы социальных институтов и представляет собой сложную совокупность экономических, политических, правовых, духовных отношений, обеспечивающих его целостность как социальной системы. Признаками общества являются: устойчивость (самореализация); автономность (самодостаточность); универсальность (внутренние механизмы); интегрированность (создание новых связей) и др. К числу важных признаков общества относится и территория — место, где складываются социальные связи, отношения, взаимодействие между людьми и др. Население, проживающее на территории (местное сообщество), является исходной формой организации государства, его общественным институтом и одновременно важным субъектом местного управления.

Обращает на себя внимание двойственный характер категории «государство». Прежде всего, государство — носитель суверенитета, целостности, основной общественный институт который осуществляет управление обществом и обеспечивает его безопасность. Государство является субъектом управления на всех уровнях своей организации, задачи которого определяются действиями органов государственного управления в рамках всей страны и на уровне отдельных мест, территорий. Дискуссионным является следующий вопрос о том, что государство — единственный носитель публичной власти, обладающий монополией на ее отдельные прерогативы (внешние и внутренние факторы) или государство — только один из субъектов публичного управления — наряду с другими субъектами и, в частности, с местными органами власти. Ответ на этот вопрос требует уточнения содержания понятия «территория» и определения ее статуса в системе управленческих отношений.

Изначально территория — место, географическое пространство, на котором складываются социальные связи, отношения, взаимодействие между людьми. С другой стороны, территория — часть государства, необходимый элемент для развития страны и ее частей. Территория имеет определенный (административный) статус, который закреплен в Конституции и характеризует ее с политико-правовой точки зрения. Современные представления определяют территорию, прежде всего, как часть административно-территориального деления государства, ее территориальную единицу.

Между тем существует, по крайней мере, два уровня территории. Территории низового уровня, которые формировались естественно, по поселенческому принципу. Территории вышестоящего уровня целенаправленно создавались органами

государственной власти, они более однородны по площади и по численности населения. Именно население — граждане государства, проживающие в рамках определенной территории, является интегрирующим фактором двух этих уровней. Население может реализовать функции по управлению территорией, только в соответствующих административных границах, выполняя функции самоуправления. Таким образом, сущность и задачи местного управления и самоуправления следует рассматривать, прежде всего, с позиций современного менеджмента.

С точки зрения классического менеджмента государство и территория (часть государства) — некоторые социально-экономические организации, реализующие присущие им функции, в том числе одну из ведущих функций любой организации — административную.

При этом функции государства по управлению своей частью (уровню воздействия на местное сообщество и часть территории), сводятся к ее регулированию через специально созданные для этого органы. Тогда как функции самого сообщества по управлению организацией своей жизни, ее условий на данной территории это самоуправление жителей данной территории. Самоуправление может также осуществляться через избранных населением представителей, которым передаются специальные полномочия и формируются структуры, действующие в рамках государства и в соответствии с его законами. Очевидно, что наличие элементов управления и регулирования требует формирования соответствующих механизмов координации в рамках организации (государства) с участием территорий (представителей) и органов государственного управления.

В современном менеджменте координация понимается как управленческая деятельность, которая заключается в обеспечении взаимосвязи и согласованности субъектов, объектов и процессов труда во времени и пространстве. Координация

осуществляется как по вертикали, так и по горизонтали и опирается на лучшее планирование и организацию, вне которых, она немыслима. Координация также создает условия для пропорционального и непрерывного функционирования системы управления за счет установления непрерывных связей между отдельными подразделениями организации и исполнителями.

При правильной координации повышается мотивация участников процесса, раскрываются их потенциальные возможности. Кроме того, координация предполагает контроль не в качестве жесткого административного надзора, а в форме корректирующего воздействия на объект управления, что гораздо лучше обеспечивает эффективную реализацию поставленной цели. Таким образом, анализ дефиниций указывает на многообразие управления на местном уровне, а имеющиеся определения характеризуют его как интегрированную категорию (табл. 1).

В литературе выделены три основные теоретические концепции местного управления. Это общественная теория; государственная теория и государственно-общественная теория. Общественная теория включает две концептуальные конструкции. Первая из них называется хозяйственной, так как исходит из приоритета хозяйственной самостоятельности в деятельности общины. Вторая главным приоритетом понимает юридическую самостоятельность единиц местного самоуправления. Общим для этих концепций является строгая, фиксированная грань между делами общины и государственными вопросами. Согласно государственной теории, дела общины являются сектором в группе государственных дел, которые переданы по нисходящей для решения органами местного самоуправления. Третья теория, объединяет в себе две основные и обосновывает выполнение общиной, как местных дел, так и дел государства.

Таблица 1

### Местное управление как интегрированная категория

Местное управление	Местное государственное управление — деятельность органов, назначаемых центральной властью для управления на местах
	Местное самоуправление — деятельность граждан и структур, которые избираются непосредственно населением территории для решения местных проблем
	Муниципальный менеджмент — деятельность органов и структур, формируемых населением территории зарубежных стран для ее развития и решения текущих проблем на самостоятельной основе и в рамках законов государства
	Смешанное местное управление — совместная деятельность государства и территории, а также создаваемых ими органов по управлению местными делами и с целью координации действий
	Другое

Составлено автором по результатам исследований



С точки зрения методологии наиболее важными представляются существующие подходы к дифференциации местного управления и местного самоуправления и характеристика их системных особенностей. При этом при построении эффективной системы местного управления следует учитывать процессы эволюции территории и самого государства и, прежде всего, структуры объекта управления. Территория, как объект местного управления имеет сложную структуру. Наличие естественных территории (низового уровня), где решаются хозяйственные задачи, осуществляются некоторые виды административного регулирования и другое, позволяет отличать их от искусственных территорий. Это вышестоящий уровень территориальной организации (второй уровень), который изначально предназначался для выполнения полицейских функций и, в целом, для обеспечения государственного контроля над территорией. Кроме того, в литературе и на практике выделяют третий уровень территорий. Это территориальные организации, созданные под влиянием разных факторов, как объекты для защиты территорий; экономического планирования государства; децентрализации власти на первом и втором уровнях; глобальные и региональные интеграционные процессы в мировой экономике) и др. Таким образом, с эволюцией объекта управления и структуры территории, можно наблюдать и эволюцию структуры местного управления и ее движение к современному состоянию на многоуровневой основе.

Характеристика системных особенностей местного управления и местного самоуправления указывает на следующие принципиальные отличия подходов. Согласно первому местное управление и местное самоуправление две различные системы, параллельно функционирующие на местном уровне. Согласно другому подходу, эти понятия следует рассматривать в научно-философском обосновании, как соотношение целого и его части, то есть с системных позиций. Мы разделяем точку зрения, что местное самоуправление это — сложное и динамичное явление, имеющие, как минимум, три основополагающих аспекта:

- 1) это исключительно элемент государственной системы;
- 2) самостоятельный уровень публичной власти, а также элемент профессионального управления;
- 3) форма и способ самоорганизации людей, это форма самоорганизации граждан, один из способов проявления гражданского общества. Представление о местном управлении (самоуправлении) как некоторой системе закреплено в международных соглашениях и актах.

В Европейской хартии местное самоуправление рассматривается как «реальная способность и право органов самоуправления регламентировать большую часть государственных дел и регулировать ее в рамках закона, под свою ответственность и преследуя интересы местного населения». В Модельном законе СНГ оно понимается, как «форма реализации власти народа, осуществляемая посредством самостоятельной и под свою ответственность деятельности населения муниципальных образований по решению вопросов местного значения в соответствии с конституцией и законами государства». При этом, как в первом, так и во втором случае, в большей степени отражены правовые аспекты решения проблемы.

На наш взгляд, местное управление, как система включает:

- 1) местное государственное управление, которое заключается в установлении уровня управления, выделение его субъекта, определение его полномочий и порядка действий, который не может быть нарушен;
- 2) местное самоуправление, которое заключается в проведении населением и НПО определенных действий в интересах территорий в рамках действующих законов и имеющихся средств воздействия;
- 3) институты координации управления на местном уровне — задача которых в согласовании целей государства и интересов территории в управлении местными делами и принятии соответствующих решений.

Итак, изложенное выше позволяет сделать вывод о местном управлении (самоуправлении) как сложном и интегрированном явлении, которое в реальной действительности представлено на многоуровневой и системной основе и требует мер координации со стороны участников этого процесса, а также с учетом факторов влияния окружающей среды. В теоретико-методологическом плане местное управление характеризуется многообразием составляющих категорий и концептуальных конструкций, различием подходов, форм проявления и моделей применения, что отражено в содержании рассмотренных выше дефиниций. Названный вывод подтверждает и обращение к зарубежной практике. Наиболее важные параметры зарубежных моделей МСУ, с учетом отраженных в литературе аспектов, представлены в таблице 2.

Как следует из таблицы 2, статус территории и статус государства в представленных трех моделях опирается на разные теоретико-методологические подходы. При этом статус территории, хотя и представлен разными моделями, отражает реальную самостоятельность основной единицы (общины)

Основные параметры зарубежных моделей МСУ

Англосаксонская	Смешанная	Континентальная
<i>Статус территории</i>		
Решение местных задач отделено от государственной власти	решение местных задач самостоятельно в рамках закона	Решение местных задач в рамках органов государственной власти
Основная единица МСУ община (три уровня территорий)	Основная единица МСУ – община (четыре уровня)	Основная единица – коммуна (три уровня территорий)
Система управления (представительные и исполнительные органы)	Система управления (административные органы; Устав)	Система управления (исполнительные органы; координация)
Особенности управления: разделение полномочий Советов районов, графств, округов	Особенности управления: многообразие полномочий для каждого уровня и терр	Особенности управления: разделение полномочий; координация по вертикали
<i>Статус государства</i>		
Содействие развитию МСУ	Создание институтов публичной власти	Организация, модернизация. всех уровней государственной власти
Контроль – исполнения закона, оперативный, аудит, инспектирование	Делегирование – части полномочий; создание условий для эффективной работы	Контроль исполнения решений, координирование по иерархии

Составлено автором по результатам исследований

и ее полномочия в части самоуправления данной территории. Одновременно, статус государства характеризуют две главные позиции – содействие развитию МСУ и его поддержку, вплоть до создания институтов публичной власти и их постоянной модернизации. Вторая основная задача государства – делегирование на места властных функций и осуществление различных видов контроля за деятельностью МСУ в рамках законодательства. Таким образом, в большинстве зарубежных стран в теории и на практике территорию рассматривают на многоуровневой основе как объект управления и местного сообщества и государства в целом. В связи с этим разграничение статуса субъектов управления и дифференциация их полномочий в единой системе менеджмента приобретает все более важное значение в создании эффективного механизма управления территорией.

Обращение к отечественному опыту требует учета особенностей как объекта управления и его структуры, так и системных особенностей организации местного управления в Казахстане.

В Казахстане территория рассматривается как часть государства, его территориальная единица и, соответственно, как объект его управления. При этом уровни естественных территорий, как места жизни населения четко не выделены; как субъект самоуправления размыты и четко не обозначены для его внутренней иерархии (село, район, город,

область). Существующее административное деление, как следует из таблицы 3, закрепляет искусственно созданные государством территории, при этом большая часть из них сохранилась из прежней советской системы. При таком подходе местное самоуправление (МСУ) рассматривают только как инициативу государства в части демократизации государственного управления на местном уровне.

Большое влияние на развитие местного самоуправления во всех странах оказывают факторы окружающей среды. Анализ факторов внутреннего и внешнего порядка в казахстанских регионах является важным направлением настоящего исследования. Внутри страны преобладают экономические факторы, которые характеризуют природный потенциал; развитие промышленности, энергетики; а также коммуникаций (транспорт, связь, интернет и др.). Сюда также относятся водообеспечение, развитие аграрного сектора, финансового рынка (кредиты и инвестиции), а также рынка труда. Социальные факторы – экология; демография; миграция; уровень жизни населения и др. Среди других значимых факторов можно выделить – уровень развития бизнес-среды; технологии, НТП. Влияние: советской модели местного управления относится к числу наиболее значимых организационно-административных факторов.

В группе внешних факторов также преобладают экономические, в том числе экономические связи

Таблица 3

## Административное деление в РК (на 1.01.2017 г.)

Уровни и принципы	Характеристики
Первый региональный (областной) уровень	Включает в себя четырнадцать областей и два города республиканского значения В 2018 г. г. Шымкент получил статус города республиканского подчинения, в связи с этим была организована новая Туркестанская область с центром в г. Туркестан
Второй уровень (районный)	Включает – сто семьдесят семь районов
Третий уровень (сельский)	Состоит из восьмидесяти семи городов, тридцати поселков и шести тысяч шестисот шестидесяти восьми сел
Основные принципы региональной политики РК	Укрупнение административных образований (аймак; городские агломерации; «умные» города; моногорода) Создание крупнотоварного производства в селах (программы возрождения аула)
Государственные программы	Государственные программы – ГСП «Казахстан-2020» Концепция развития МСУ в РК; «Занятость-2020»; Программы развития моногородов Развития регионов; «ГСП «Нурлы Жол»; План Нации «100 шагов» и др.

Источник: [11, с. 77]

Таблица 4

## Инициативы государства и населения в развитии МСУ в РК

Население	Государство
Создание кенесов	Законодательная модернизация
Участие в выборных компаниях	Стратегия – 2050
Формирование НПО	Концепция местного самоуправления (2013–2020 гг.)
Отчетность НПО перед бенефициарами	Разработка и реализация государственных и региональных программ
Проведение сельских сходов	Децентрализация государственных функций
Участие в работе инициированных государством советов АНЕК	Введение выборности акимов и их отчетности перед населением
Участие НПО в структурах ГЧП	Инициирование органов НПО
Участие в обсуждении бюджета на сельских сходах и др.	Делегирование полномочий по разработке и распоряжению средствами бюджета и др.

Составлено автором по результатам исследований

и сотрудничество; участие в ВТО, в международных проектах и международном разделении труда в целом. Усилилось влияние процессов глобальной и, особенно, региональной интеграции, приграничного сотрудничества, а сдерживающими факторами являются отсутствие выхода к морю, недостаточный уровень развития транспортно-логистических центров и логистики в целом.

В условиях четвертой промышленной революции определяющие влияние на развитие экономики территорий и государства в целом оказывают технологические факторы, в том числе массовая автоматизация производства, внедрение промышленных роботов; цифровизация; переход на стандарты «зеленой» экономики и др. В группе социальных факторов остаются определяющими – стандарты

качества жизни; демократизация; самостоятельность территорий и др.

В числе наиболее значимых внешних факторов организационно-административной группы велико влияние зарубежного опыта муниципально-менеджмента, требований Международной хартии местного самоуправления; модельного закона СНГ и др.

Следует отметить, что в Концепции регионального развития РК и в государственных программах не в полной мере отражено влияние внешних факторов на развитие местных территорий. Негативные аспекты их влияния для РК связаны с неопределенностью географии их реализации; продолжением политики выравнивания территорий, недостатке эксклюзивного подхода к комплексному

Таблица 5

## Особенности национальной модели МСУ РК

Акимат	НПО (население)	Маслихат
<i>Статус территории</i>		
Участие населения с/о в выборах акима	Участие в создании НПО	Избирается из числа ее жителей
Входит в единую систему органов государственной исполнительной власти	Имеет право на участие в МСУ путем проведения схода, референдума	Не входит в единую систему госорганов, не связан напрямую с Парламентом
Участие в проведении референдумов, сходов населения	Проведение сходов, участие в референдумах, отчетность перед бенефициарами	Проведение референдумов, участие в сходах населения Проведение референдумов, участие в сходах населения
<i>Статус государства</i>		
Низовой уровень исполнительной власти государства	Участие в создании НПО	Низовой уровень представительной власти государства
Распоряжение коммунальной собственностью, управление бюджетом	Делегирование части функций по формированию бюджета низовым уровням	Участие в формировании бюджета в установленных рамках
Вертикальная координация МИО в рамках территории	Делегирование прав по заслушиванию отчетов акимов на сельских сходах	Делегирование прав по заслушиванию отчетов акимов территорий
Разработка Программ развития территорий (ПРТ), реализация национальных Стратегий, государственных программ и планов	Отчетность НПО (территорий) перед государством и населением	Утверждение и мониторинг реализации Программ развития территорий (Планов)

Составлено автором по результатам исследований

развитию каждой территории и т. д. Тогда как в зарубежных странах выстраивается четкая система приоритетов эксклюзивного развития каждого региона на опережающей основе. Кроме того, в РК имеет место недооценка экспортных потоков из стран Центральной Азии; отсутствие (или затягивание открытия) новых экспортных каналов и др. Необходима новая Концепция развития регионов, которая должна учитывать стратегию развития ЕАЭС, а также основных стратегических партнеров Казахстана, прежде всего, стран Центральной Азии, СНГ, РФ, КНР и др.

В этой связи следует отметить, что децентрализация государственной власти требует более активного участия территорий в выработке мер под влиянием внешних факторов, с передачей органам МСУ соответствующих функций. Ощущается также потребность создания и дальнейшего реформирования институтов интеграционного менеджмента (интеграционной институционализации), в которых определенное участие должны иметь и территориальные единицы стран-участников. Кроме того, горизонтальное взаимодействие и сотрудничество регионов должно лучше координироваться и планироваться в рамках осуществления общей стратегии развития ЕАЭС и др.

Анализ влияния факторов окружающей среды мало в чем характеризует активность населения, не отражает особой роли НПО в развитии МСУ в РК. Попытки ответа на вопрос, в чем именно заключается их особая роль, остается актуальным аспектом исследуемой проблемы.

Характеристику формирующейся системы местного самоуправления в РК можно проследить через сравнительный анализ инициатив государства и населения в развитии модели МСУ в Казахстане. Очевидно, что основные инициативы принципиального характера проявляются со стороны государства, тогда как население более инертно в своем поведении. Причинами этого могут быть, в том числе неготовность населения к участию в демократических формах управления; неверие в завершенность процессов управления ситуацией на своем уровне; недостаточно четкое разграничение функций и полномочий между субъектами управления и др.

Наши результаты в отношении попыток создания национальной модели в РК в общем виде, проведенный сравнительный анализ позволяет выделить плюсы и минусы этого процесса представленные в таблице 5.

Очевидно, что в национальной модели МСУ РК статус государства, по сравнению с зарубежными аналогами, отражает гораздо большее число позиций (чем содействие развитию МСУ и его поддержку, вплоть до создания институтов публичной власти и их модернизацию, как это было в зарубежных моделях). Делегирование властных функций государством осуществляется на ограниченной основе, а контроль за деятельностью МСУ осуществляется на административной основе в рамках законодательства. В то же время, на уровне территории статус субъекта управления четко не определен, его функции реализуют, как исполнительные и представительные органы государства, так и НПО, и население. Таким образом, территории не обладают в полной мере правами публичной власти по отношению к месту своего проживания, хотя их право на самоуправление закреплено в Конституции страны.

### Заключение

Процесс формирования национальной модели местного самоуправления в РК нельзя считать завершенным. Необходимы дальнейшие шаги

государства в данном направлении. В Европейской Хартии местного самоуправления определено, что главными принципами, на которые должно опираться реформирование административно-территориального устройства и местного самоуправления в стране, должны быть — децентрализация государственного управления, субсидарность, территориальность, правовая, организационная и материально-финансовая самостоятельность.

На наш взгляд, для РК ключевым вопросом остается определение базовой общины казахстанского государства, уровней территорий. Это позволит не допускать случаев включения одного территориального образования в состав другого и провести реальную дифференциацию прав и ответственности всех субъектов управления на местном уровне и координации их действий.

### Библиографический список

1. Европейская хартия местного самоуправления (совершено в Страсбурге 15.10.1985) // Собрание законодательства РФ, 07.09.1998, № 36, ст. 4466.
2. Закон РК от 23 января 2001 г. № 148 «О местном государственном управлении в Республике Казахстан» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://adilet.zan.kz/eng/docs/Z010000148\\_/history](http://adilet.zan.kz/eng/docs/Z010000148_/history) (дата обращения: 01.02.2019).
3. Балацкий, Е. В. Агентства регионального развития и их особенности. международный опыт. М.: Капитал страны, 2012. 247 с.
4. Бурлаков, Л. Н. Государственное и местное управление: учебное пособие. Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 2017. 560 с.
5. Местные органы власти: зарубежный опыт / Отв. за выпуск Н.А. Гульбинский. М.: АОН при ЦК КПСС, 1989. 220 с.
6. Научные основы государственного управления в СССР. Академия Наук СССР: Институт государства и права. М.: Изд-во «Наука», 1968. 440 с.
7. Пикулькин, А. Б. Система государственного управления: Учебник для вузов; 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2000. 399 с.
8. Теория и практика государственного управления: цикл лекций, Астана, ЕНУ им. Л. Н. Гумилева, 2014. 366 с.

### References

1. Evropeiskaya khartiya mestnogo samoupravleniya (sovershenno v Strasburge 15.10.1985) // Sobranie zakonodatel'stva RF, 07.09.1998, № 36, st. 4466 [The European Charter of local self-government, 15.10. 1985 done in Strasbourg, Meeting of the legislation of the Russian Federation], 07.09.1998, No. 36, p. 4 466.
2. Zakon RK ot 23.01.2001 No 148 "O mestnom gosudarstvennom upravlenii v Respublike Kazakhstan" [Law of Kazakhstan dated 23.01.2001 No 148 "On Local Government and Self-government in the Republic of Kazakhstan"]. Available at: [http://adilet.zan.kz/eng/docs/Z010000148\\_/history](http://adilet.zan.kz/eng/docs/Z010000148_/history) (accessed: 01.02.2019).
3. Balatskii E. V. *Agentstva regional'nogo razvitiya i ikh osobennosti: mezhdunarodnyi opyt* [Regional development agencies and their features. international experience], Kapital strany, Moscow. 247 p. (In Russian).
4. Burlakov L. N. *Gosudarstvennoe i mestnoe upravlenie: uchebnoe posobie* [State and local government: textbook]. Astana: Akademiya gosudarstvennogo upravleniya pri Prezidente Respubliki Kazakhstan, 2017. 560 p. (In Russian).
5. *Mestnye organy vlasti: zarubezhnyi opyt* [Local authorities: foreign experience]. Otв. za vypusk N.A. Gul'binski. Moscow: AON pri TsK KPSS, 1989. 220 p.
6. Nauchnye osnovy gosudarstvennogo upravleniya v SSSR [Scientific basis of public administration in the USSR]. Akademiya Nauk SSSR: Institut gosudarstva i prava. Moscow: Izd-vo «Nauka», 1968. 440 p.



9. Текенов, У. А. Агломерации Казахстана: проблемы формирования и перспективы развития // Вестник КазЭУ. С. 16–22.
10. Цейтлин, Р. С. История государственного управления и муниципального самоуправления в России: учебное пособие / Р. С. Цейтлин, С. А. Сергеев. 2-е изд., испр. и доп. М.: Омега-Л, 2006. 125 с.
11. Ювица, Н. В. Теория и практика местного управления, Учебник, Астана: ТОО «Лантар Трейд», 2018. 189 с.
12. Юдина, Т.Н., Тушканов, И. М. Цифровая экономика сквозь призму философия хозяйства и политической экономии // Философия хозяйства. 2017. № 1. С.193–201.
7. Pikul'kin, A. B. *Sistema gosudarstvennogo upravleniya: Uchebnik dlya vuzov* [The System of state management: Textbook for universities]. 2-e izd., pererab. i dop. M.: Yuniti-Dana, 2000. 399 p.
8. *Teoriya i praktika gosudarstvennogo upravleniya: tsikl lektsii* [Theory and practice of public administration: a series of lectures], Astana, ENU im. L. N. Gumileva, 2014. 366 p.
9. Tekenov U. A. Agglomeratsii Kazakhstana: problemy formirovaniya i perspektivy razvitiya [Agglomerations of Kazakhstan: problems of formation and development prospects]. *Vestnik KazEU* [Bulletin of KazEU], pp. 16-22.
10. Tseitlin, R. S. Sergeev, S. A. *Istoriya gosudarstvennogo upravleniya i munitsipal'nogo samoupravleniya v Rossii: uchebnoe posobie* [History of public administration and municipal self-government in Russia: textbook]. 2nd ed., Rev. and DOP. M. Omega-L, 2006. 125 p.
11. Yuvitsa N., Yuvitsa, N. V. *Teoriya i praktika mestnogo upravleniya: uchebnik* [Theory and practice of local governance: textbook]. Astana: ТОО «Лантар Трейд», 2018. 189 p.
12. Judina T. N., Tushkanov I. M. Tsifrovaya ekonomika skvoz' prizmu filosofiya khozyaistva i politicheskoi ekonomii [Digital economy through the lens of business philosophy and political economy]. *Filosofiya khozyaistva* [Economy Philosophy], 2017, no 1, pp. 193–201.

**Ибяттов Фаиль  
Мужипович**

канд. ист. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный  
университет управления»,  
г. Москва, Российская  
Федерация

**e-mail:** fim1801@mail.ru

## Зарубежный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения и образования

### Аннотация

Государственно-частное партнерство выступает в качестве одной из форм эффективного взаимодействия публичного партнера и частных инвесторов с целью решения различных социальных проблем. Социальная сфера, являясь преимущественно объектом прямого государственного управления и финансирования, испытывает значительные потребности в ресурсах, внедрении современных методов управления и передовых технологий. Бюджетные средства не позволяют полностью и в короткий период решить эти задачи, поэтому становится необходимым прямое привлечение компетенций и инвестиций частного сектора. Центральное место среди отраслей социальной сферы занимают образование и здравоохранение. Актуальность использования государственно-частного партнерства в социальной сфере обусловлена тем, что за относительно небольшой период времени можно устранить пробелы в развитии социальной инфраструктуры посредством объединения усилий, средств, рисков двух экономических субъектов – государства и бизнеса. Исследование зарубежного опыта реализации социально-значимых проектов с использованием инструментов государственно-частного партнерства необходимо для оценки возможностей использования моделей государственно-частного партнерства в России. Взаимодействие государственной власти и частного сектора в части объединения ресурсов и потенциалов в рамках государственно-частного партнерства позволит активно привлекать инвестиции, качественно и своевременно реализовывать социальные проекты, повысить качество оказания социальных услуг населению, увеличить уровень управления социальной инфраструктурой, способствовать развитию государственных учреждений социальной сферы. При этом государственно-частное партнерство поможет эффективно использовать финансовые ресурсы, опыт и профессионализм частного сектора при сохранении государственного контроля над активами социальной сферы. На основе анализа неопкрытой потребности в ресурсах для ускоренного развития социальной сферы предложены: запуск новых механизмов финансовой поддержки из федерального бюджета и увеличение объемов бюджетного финансирования для целей предоставления «бюджетного плеча» в проектах государственно-частного партнерства; совершенствование законодательства в сфере государственно-частного партнерства для ускорения «барьеров» и упрощения процедуры запуска проектов государственно-частного партнерства в образовании и здравоохранении; актуализация документов планирования (изменение действующих документов государственного стратегического планирования), в том числе с целью изменения приоритетов в инфраструктурном развитии и используемых для этого механизмов.

### Ключевые слова:

управление экономикой, государственное регулирование, инвестиции, государственно-частное партнерство, социальная сфера, концессии.

**Цитирование:** Ибяттов Ф.М. Зарубежный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения и образования // *Управление*. 2019. № 1. С. 35–39.

**Ibyatov Fail**

Candidate of Historical  
Sciences, State University  
of Management, Moscow,  
Russia

**e-mail:** fim1801@mail.ru

## Foreign experience in the implementation of public-private partnership projects in the field of health and education

### Abstract

Public-private partnership acts as a form of effective interaction between the public partner and private investors in order to solve various social problems. The social sphere, being mainly the object of direct public administration and financing, is experiencing significant needs in resources, the introduction of modern management methods and advanced technologies. Budget funds do not allow to fully and in a short period to solve these problems, so it becomes necessary to attract directly the competencies and investments of the private sector. Education and health are at the center of the social sectors. The relevance of the use of public-private partnership in the social sphere is due to the fact that in a relatively short period of time it is possible to eliminate gaps in the development of social infrastructure by combining efforts, funds, risks of two economic entities – the state and business. The study of foreign experience in the implementation of socially significant projects using public-private partnership tools is necessary to assess the possibility of using similar models in Russia. Interaction between the state authorities and the private sector in terms of pooling resources and potentials within this task will actively attract investment, efficiently and timely implement social projects, improve the quality of social services to the population, increase the level of management of social infrastructure, promote the development of public institutions of the social sphere. At the same time, the public-private partnership will help to use effectively financial resources, experience and professionalism of the private sector while maintaining state control over social assets. Based on the analysis of the uncovered need for resources for the accelerated development of the social sphere, the author of the article proposes: the launch of new mechanisms of financial support from the Federal budget and the increase in budget funding for the purpose of providing "budget leverage" in public-private partnership projects; improvement of legislation in the field of public-private partnership to eliminate "barriers" and simplify the procedure for launching public-private partnership projects in education and health care; updating planning documents (changing existing documents of state strategic planning), including with a view to change priorities in infrastructure development and the mechanisms used for this.

### Keywords:

economic management, government regulation, investment, public-private partnership, social sphere, concessions.

**For citation:** Ibyatov F.M. Foreign experience in the implementation of public-private partnership projects in the field of health and education (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 35–39. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-35-39

© Ибяттов Ф.М., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Государственно-частное партнерство (далее – ГЧП) является одной из наиболее перспективных моделей финансирования успешных инноваций в здравоохранении и образовании. Сочетая общественный интерес с исследованиями и разработками частного сектора, ГЧП вдохнули новую жизнь в застопорившиеся проекты и обеспечили инновационные решения для многочисленных отраслей промышленности и социальной сферы.

Государственно-частное партнерство – договорное соглашение между одним или несколькими государственными субъектами и частной компанией, желающей инвестировать капитал. Проекты ГЧП отличаются многообразием размеров и типов. При этом почти все риски переходят к партнеру из частного сектора, а государственный партнер сохраняет за собой право собственности [1].

Проекты ГЧП в социальной сфере наиболее успешно реализованы в Канаде, где они хорошо работают в системе здравоохранения страны. Эти партнерские связи позволяют сочетать ресурсы и медицинский опыт государственного сектора с оперативными и экологическими особенностями частного сектора. Вместе они могут создать устойчивую инфраструктуру – предложить нынешним клиентам более эффективные услуги, а также помогут Канаде в будущем справиться с проблемами здравоохранения, с которыми она столкнется, поскольку ее города увеличивают население и стихийные бедствия становятся все более распространенными.

По данным канадского совета по государственному и частному партнерству, ГЧП имеет ряд преимуществ по сравнению с традиционными механизмами финансирования системы здравоохранения, включая следующие:

- 1) единый договор, предполагающий полное авансовое финансирование;
- 2) уверенность в бюджете, графике и размере проекта;
- 3) ежегодная оплата услуг, основанная на результатах деятельности, при этом управляющая компания не получает компенсации до тех пор, пока проект не будет выполнен по контракту [6].

Например, комментируя поддержку королевской Оттавской больницы, правительственный совет по ГЧП отмечает, что ГЧП работает настолько эффективно, что больные выписываются из больницы с хорошими результатами лечения раньше запланированного срока – до распределения операционных средств. Модель ГЧП смогла предоставить здравоохранению необходимые ресурсы вовремя, в рамках бюджета и более эффективно и результативно, чем традиционный подход к закупкам.

Модель ГЧП представляет собой жизнеспособный вариант для инфраструктуры здравоохранения в условиях ограниченных государственных бюджетов и благотворительных фондов.

Новый центр Hospitalier de l'Université de Montréal (далее – CHUM) стоимостью 2 млрд долл. США, первый этап строительства которого завершился в 2017 г., объединяет три старые больницы (Saint-Luc, l'Hotel-Dieu и Notre-Dame) в самом центре Монреаля [8]. CHUM стал крупнейшим государственно-частным проектом в области здравоохранения в Северной Америке, а также крупнейшим проектом в области здравоохранения в истории Канады.

22-этажное здание площадью 3 млн кв. футов, которое будет полностью завершено в 2021 г., включает 2 городских квартала в новом медицинском квартале. В нем 772 койки, 39 операционных, несколько лабораторий, 400 клиник и смотровых кабинетов, а также амбулаторная, интенсивная и диагностическая помощь. Комплекс построен для обслуживания 345 000 амбулаторных больных, 22 000 пациентов и 65 000 пациентов скорой помощи ежегодно [8].

Для реализации проекта необходимо было объединить больницу и ее поставщика энергии. Частная компания Veolia стала 20 % партнером в развитии CHUM. Таким образом, больница не просто разделила финансовые риски проекта, она приобрела энергетические активы.

Формула ГЧП для крупных проектов предусматривает наличие внешнего независимого органа, который анализирует и определяет оптимальный режим закупок для каждого крупного государственного проекта. Этот процесс определенно использовался для CHUM. В течение следующих 30 лет уровни технического обслуживания и расходы на жизненный цикл CHUM фиксированы – основное преимущество для государственных планировщиков. А частные партнеры несут ответственность за техническое обслуживание и жизненный цикл коммунальных услуг, которые ранее выполнялись больницами и их техническими бригадами.

Рассмотрим еще один яркий пример ГЧП в сфере образования и здравоохранения – создание и функционирование медицинского колледжа Мелак-Манипал.

Melaka-Manipal Medical College – первое индонезийское совместное предприятие в сфере частного медицинского образования. Основой создания колледжа стало подписание в Дели в 1993 г. премьер-министрами Малайзии и Индии соглашения. Соглашение было заключено между совместным предприятием Medical College Corporation Malaysia и Manipal Academy of Higher Education India [9].

Цель состояла в том, чтобы предоставить Малайзии дополнительных врачей, а студентам в этом регионе — возможность изучать медицину по более низкой цене, чем в западных университетах. Малайзия остро нуждается в возможностях для профессиональной подготовки в течение минимального периода времени. Созданный в результате подписания соглашения медицинский колледж смог решить огромное количество проблем. Партнерами медицинского колледжа явились правительство индийского штата Мелакка (государственный участник), группа Манипал (частный бизнес), члены индийской диаспоры в Малайзии.

Вклад правительства Малайзии состоял в разрешении использования больниц и оздоровительных центров в двух штатах, использования помещений общей больницы при Муар и Мелакке и медицинских центров для обучения и подготовки студентов. Государственные структуры также оказывают надзорные и консультативные услуги. Так, государственные регулирующие органы, т. е. малайзийский медицинский совет и Национальный аккредитационный Совет, осуществляют надзор и предоставляют консультативные услуги для обеспечения минимальных стандартов в соответствии с правительственными постановлениями. Государственные органы предоставляют стипендии для достойных студентов, обучающихся в колледже.

Вклад частных партнеров состоит в базовой научной подготовке в Манипал колледже, строительстве кампуса в Мелакке, включая общежитие и рекреационные объекты, сопоставимые с лучшими имеющимися в стране, предоставлении услуг по уходу за пациентами.

Реализация этого социального проекта позволяет удовлетворить потребности страны в квалифицированных медицинских работниках, способствует повышению стандартов работы врачей и парамедицинского персонала в медицинских центрах, позволяет врачам овладевать передовыми медицинскими знаниями.

Использование инструментов ГЧП помогает сектору здравоохранения Малайзии планомерно продвигаться к желаемому соотношению «врач — население». Поскольку клиническая подготовка проводится в государственных больницах и медицинских центрах Малайзии, выпускники хорошо знакомы с функционированием государственного сектора здравоохранения и национальной политикой в области здравоохранения.

Поскольку в Малайзии существует крайняя нехватка преподавателей фундаментальных наук, поэтому подготовительный этап (первый год) обучения

проводится в Индии. Колледж помогает создать академическую и научно-исследовательскую среду в государственных больницах, используемых для обучения, тем самым повышая качество их обслуживания.

Можно выделить преимущества проекта для студентов:

1) возможность изучать медицину в условиях ограниченных возможностей;

2) стоимость обучения значительно ниже, чем обучение в западных странах. Проживание в мультидисциплинарном университетском кампусе в Манипале дает студенту уникальный межкультурный опыт и укрепляет уверенность и независимость;

3) студент становится частью мировой известной образовательной системы с международной репутацией;

4) клиническая фаза проводится в государственных больницах Малайзии, где студенты работают с пациентами и персоналом из разных этнических групп сродни их собственным. Это позволяет обеспечить эффективную коммуникацию и взаимопонимание и плавное слияние в среду, в которой они в конечном итоге будут работать.

Для компании Manipal создание колледжа в Малайзии дает такие выгоды, как:

1) создание медицинского колледжа в минимальные сроки и с выгодными затратами благодаря ГЧП;

2) сохранение старых связей с Индией;

3) подготовка 2 700 малайзийских врачей в Манипале;

4) создание репутации и продвижение бренда за рубежом, освоение лучших практик в области медицинского образования и здравоохранения;

5) выход на глобальный конкурентный рынок.

Однако при реализации указанного проекта наблюдались следующие ограничения использования ГЧП:

1) медицинское образование в Индии регулируется медицинским советом и Министерством здравоохранения. Нынешние нормативные условия не позволяют проявлять гибкость, необходимую для укрепления партнерских отношений между государственным и частным секторами;

2) правила являются слишком жесткими в отношении владения и эксплуатации учебных больниц.

Обобщая результаты реализации малайзийского проекта, отметим, что работа частного бизнеса с государственным сектором Малайзии была весьма плодотворной. Эффективное управление и благоприятные условия позволили добиться эффекта «просачивания». Процесс регулирования является позитивным, социально направленным, с правильным акцентом на качество [3]. В настоящее время



компания Manipal изучает возможности запуска стоматологических, фармацевтических и смежных программ в области здравоохранения. Успех предприятия обусловлен прагматичным подходом правительства Малайзии к ГЧП в сфере образования и здравоохранения.

В США рынок ГЧП все еще находится на ранней стадии, но имеет большие перспективы развития.

Один из актуальных вопросов применения инструментов ГЧП в образовании в США — оказание услуг в системе образования через модель его персонифицированного финансирования и развитие частного сектора [7]. Речь идет о повышении качества образования, расширении спектра образовательных услуг путем внедрения персонифицированного финансирования образования детей.

Проблемы, стоящие перед государственной системой образования США, многочисленны, и переход к приватизации школ должен быть полезен американским обучающимся. Выбор школы позволяет учащимся более гибко посещать школу по своему выбору, независимо от того, является ли она государственной, частной или чартерной. Один из способов выбора школы заключается в предоставлении обучающимся и их семьям субсидируемого правительством ваучера, который может быть использован для оплаты обучения в школе. Эта система представляет собой отход от модели государственных активов, которая десятилетиями определяла американское начальное и среднее образование. Создание более конкурентоспособной системы образования позволяет учащимся достичь лучших результатов в учебе.

В связи с растущими потребностями на всех уровнях управления выборные должностные лица по всей стране изыскивают пути финансирования крупных и зачастую критически важных государственных проектов. По оценкам Американского Общества инженеров-строителей, для покрытия расходов на необходимые инфраструктурные проекты в течение следующих пяти лет потребуется дополнительно 1,6 трлн долл. США. Разумеется, для многих из этих проектов не имеется государственного финансирования.

В США первые успехи ГЧП были связаны с крупными инфраструктурными проектами. Отчет Harvard Kennedy School Review насчитывает 48 крупных инфраструктурных транзакций ГЧП в США в период 2007–2016 гг. на сумму 61 млрд долл. США. Из них 40 закрытых проектов — более 80 % от общего объема, стоимостью 39 млрд долл. США [7]. В этих проектах правительство объединяется с частным сектором, который, как правило, отвечает

за проектирование, строительство, финансирование, техническое обслуживание и в некоторых случаях операции.

Самое перспективное направление для будущих проектов ГЧП в США — здравоохранение. С 2012 г. расходы на здравоохранение в США выросли до более чем 17 % валового внутреннего продукта и ожидается, что к 2020 г. они вырастут примерно до 20 %. Эта динамика отражает увеличение запросов на лечение, рост хронических заболеваний и дорогостоящих тестов, обусловленных достижениями в области технологий.

Государственно-частное партнерство использует сравнительные преимущества, как частного, так и государственного секторов [2]. Для этого есть прецедент — подавляющее большинство крупных организаций передают некоторые услуги на аутсорсинг. В канадской системе ГЧП правительство передает управление неклиническими операциями частному сектору, а в некоторых случаях и клиническим службам.

Изучение моделей ГЧП доказывает, что партнерство не всегда плодотворно для государственных участников проектов, поэтому правительство должно заключать контракты с частным сектором только после оценки эффективности бизнеса и должно разделить риск с частной стороной. Если правительство не передает надлежащий уровень риска частному сектору, то партнерство не может быть эффективным. Но после заключения успешного контракта с частным сектором государство может легко повысить уровень и качество предоставляемых услуг.

Сегодня в Российской Федерации только начинают зарождаться цивилизованные партнерские отношения между государством и бизнес-структурами, поэтому исследование зарубежного опыта необходимо для оценки возможностей использования моделей ГЧП в социальной сфере в нашей стране. Так, например, доля в общем финансировании партнерства государства и частного сектора стран Европейского Союза составляет: в Германии и Ирландии — 1 %, Нидерландах — 3 %, Италии — 5 %, Испании — 8 %, Греции — 10 %, Португалии — 19 %, Дании и Швеции — 25 %, Великобритании — 28 % [5].

Поскольку в настоящее время ни одному государству не удалось создать идеальную систему партнерства государства и бизнеса, перспективной для инновационного развития социальной сферы, остается сбалансированное взаимодействие двух форм управления: государственной и частной [4].

Взаимодействие государственной власти и частного сектора в части объединения ресурсов и потенциалов, справедливое распределение рисков

между сторонами-партнерами позволит активно привлекать инвестиции, качественно и своевременно реализовывать социальные проекты, повысить качество оказания услуг населению, увеличить уровень управления социальной инфраструктурой, способствовать развитию учреждений социальной

сферы государственной собственности. При этом ГЧП поможет эффективно использовать финансовые ресурсы, опыт и профессионализм частного сектора при сохранении государственного контроля над активами социально значимых организаций.

## Библиографический список

1. Гудименко, Г. В. Использование инструментов государственно-частного партнерства в сфере импортозамещения / Г. В. Гудименко, Ф. М. Ибятков // Финансовая экономика. 2018. № 5 (ч. 1). С. 34–36.
2. Гудименко, Г. В. Государственно-частное партнерство как фактор развития инновационного предпринимательства (на примере Центрального Федерального округа РФ) // Успехи современной науки и образования. 2017. Т. 3, № 2. С. 24–28.
3. Зозулич, М. Ф. Роль государственно-частного партнерства при формировании и развитии инновационной инфраструктуры экономики / М. Ф. Зозулич, С. Н. Хасанов // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2016. № 12. С. 31–37.
4. Зотов, В. Б. Партнерство для развития: взаимодействие государственного и общественного сектора в социальной сфере / Научные труды вольного экономического общества. Т. 62. М.: 2006. С. 227–282.
5. Матюхина, Ю. С. Анализ моделей государственно-частного партнерства в здравоохранении РФ // Вопросы экономических наук. 2015. № 6 (76). С. 58–61.
6. How public-private partnerships can boost innovation in health care. Oct 26, 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/public-private-partnership-enabled-innovation-health-care> (дата обращения: 02.02.2019).
7. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. Sales No. 08.II.E.1. ISBN: 978-92-1-116979-9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/Promoting%20Good%20Governance%20in%20PPP.pdf> (дата обращения: 26.01.2019).
8. Modern information systems, measurements and management: problems and prospects. MISMMPP -2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/public-private-partnership-enabled-innovation-health-care> (дата обращения: 01.02.2019).
9. Asian Development Bank. Public–private partnership operational plan 2012–2020: Realizing the vision for Strategy 2020 – the transformational role of public–private partnerships in Asian Development Bank operations. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adb.org/documents/public-private-partnership-operational-plan-2012-2020> (дата обращения: 28.01.2019).

## References

1. Gudimenko G. V., Ibyatov F. M. Ispol'zovanie instrumentov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sfere importozameshcheniya [Use of public-private partnership instruments in the field of import substitution]. *Finansovaya ekonomika* [Financial Economy], 2018, I. 5, ch.1, pp. 34–36. (In Russian).
2. Gudimenko G. V. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak faktor razvitiya innovatsionnogo predprinimatel'stva (na primere Tsentral'nogo Federal'nogo okruga RF) [Public-private partnership as a factor of innovative entrepreneurship development (on the example of the Central Federal district of the Russian Federation)]. *Uspeski sovremennoi nauki i obrazovaniya* [Successes of modern science and education], 2017, no. 12, pp. 24–28. (In Russian).
3. Zozulich M. F., Khasanov S. N. Rol' gosudarstvenno-chastnogo partnerstva pri formirovani i razvitii innovatsionnoi infrastruktury ekonomiki [The role of public-private partnership in the formation and development of innovative infrastructure of the economy *Sotsial'no-ekonomicheskie nauki i humanitarnye issledovaniya* [Socio-economic Sciences and Humanities], 2016, no. 12, pp. 31–37. (In Russian).
4. Zotov V. B. Partnerstvo dlya razvitiya vzaimodeistvie gosudarstvennogo i obshchestvennogo sektora v sotsial'noi sfere [Partnership for development: interaction between the public and public sectors in the social sphere]. *Nauchnye trudy vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva* [Scientific works of the free economic society]. T. 62. Moscow, 2006. pp. 227–282. (In Russian).
5. Matyukhina Yu. S. Analiz modelei gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v zdavookhraneni RF [Analysis of models of public-private partnership in health care of the Russian Federation]. *Voprosy ekonomicheskikh nauk* [Economic science issues], 2015, no. 6 (76), pp. 58–61. (In Russian).
6. How public-private partnerships can boost innovation in health care. Oct 26, 2017. Available at: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/public-private-partnership-enabled-innovation-health-care> (accessed 02.02.2019).
7. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. Sales No. 08.II.E.1. ISBN: 978-92-1-116979-9. Available at: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/Promoting%20Good%20Governance%20in%20PPP.pdf> (accessed 26.01.2019).
8. Modern information systems, measurements and management: problems and prospects. MISMMPP -2019. Available at: <https://inomics.com/conference/xiv-international-research-and-practice-conference-modern-management-problems-and-prospects-1354911> (accessed 01.02.2019).
9. Asian Development Bank. Public–private partnership operational plan 2012–2020: Realizing the vision for Strategy 2020 – the transformational role of public–private partnerships in Asian Development Bank operations. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2012. Available at: <https://www.adb.org/documents/public-private-partnership-operational-plan-2012-2020> (accessed 28.01.2019).

**Линник Владимир  
Юрьевич**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва,  
Российская Федерация

e-mail: vy\_linnik@guu.ru

**Линник Юрий Николаевич**

д-р техн. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва,  
Российская Федерация

e-mail: yn\_linnik@guu.ru

## Приоритетные направления инновационного развития нефтегазового комплекса в Сибирском федеральном округе

**Аннотация**

В статье изложены результаты исследования научно-проектной деятельности нефтегазовых компаний, действующих на территории Сибирского федерального округа. Цель исследования – разработка приоритетных направлений инновационного развития научно-проектного комплекса. За гипотезу исследования принято положение о том, что приоритеты инновационного развития научно-проектного комплекса должны быть увязаны с внешними и внутренними отраслевыми вызовами. В качестве исходных данных приняты результаты исследования, выполненных авторами для дочерних компаний ПАО «НК «Роснефть». В ходе исследования выявлен перечень внешних и внутренних технологических и производственных вызовов, стоящих перед нефтегазовой отраслью России, проанализирована научно-исследовательская деятельность институтов, исследования и разработки которых направлены на развитие нефте- и газодобычи в Сибирском федеральном округе, выполнен SWOT-анализ инновационной деятельности научно-проектных комплексов. На основе выявленных вызовов и SWOT-анализа выделены приоритетные направления инновационного развития нефтегазового комплекса. В частности установлено, что для успешного преодоления вызовов, стоящих перед нефтегазовой отраслью, требуется в кратчайшее время реализовать ряд технологических и управленческих преобразований, среди которых развитие компетенций в области интегрированного проектирования, начиная с модели пласта и заканчивая экономическим обоснованием освоения месторождения с использованием в проектах передового оборудования и технологий. Отмечена также необходимость создания отечественного программного обеспечения для нужд геологоразведки, добычи, а также автоматизации управленческой деятельности компаний. Научный вклад проведенных исследований состоит в том, что перспективные направления инновационного развития научно-проектных комплексов отрасли соотнесены с современными внешними и внутренними вызовами, стоящими перед нефтегазовой отраслью.

**Ключевые слова:**

нефтегазовый комплекс, инновационное развитие, научно-проектный комплекс, ПАО «НК «Роснефть», добыча, нефть, газ, внутренние и внешние вызовы, Сибирский федеральный округ, перспективные направления развития.

**Цитирование:** Линник В.Ю., Линник Ю.Н. Приоритетные направления инновационного развития нефтегазового комплекса в Сибирском федеральном округе // Управление. 2019. № 1. С. 40–49.

**Linnik Vladimir**

Doctor of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

e-mail: vy\_linnik@guu.ru

**Linnik Yuri**

Doctor of Technical Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

e-mail: vy\_linnik@guu.ru

## Priority directions of innovative development in oil and gas complex at the Siberian Federal District

**Abstract**

This article presents the research and design activities of oil and gas companies operating in the Siberian Federal district. The purpose of research is to develop priority areas of innovative development of the scientific and design complex. For the hypothesis of research, it has been assumed, that the priorities of innovative development of the research and design complex should be linked to external and internal industry challenges. As an initial data have been accepted the results of research, carried out by the authors for subsidiaries of the JSC "NK "Rosneft". The research has identified a list of external and internal technological and production challenges, facing the oil and gas industry in Russia, analyzed the research activities of institutions, research and development of which are aimed at the development of oil and gas production in the Siberian Federal district, made a SWOT-analysis of innovative activities of research and design complexes. As a result of the identified challenges, facing the oil and gas industry, and the SWOT analysis, priority areas of innovative development of the oil and gas complex have been allocated. In particular, it has been found, that in order to overcome successfully the challenges, facing the oil and gas industry, it is necessary to implement a number of technological and managerial reforms in the shortest possible time, including the development of competencies in the field of integrated design, starting with the reservoir model and ending with the economic justification for the development of the field using advanced equipment and technologies in projects. The need to create domestic software for the needs of exploration, production, and automation of management activities of companies has been also noted. The scientific contribution of the conducted research is that the promising directions of innovative development of scientific and design complexes of the industry have been correlated with modern external and internal challenges, facing the oil and gas industry.

**Keywords:**

oil and gas industry, innovative development, science and engineering complex, JSC "NK "Rosneft", mining, oil, gas, internal and external challenges, the Siberian Federal district, perspective directions of development.

**For citation:** Linnik V.Yu., Linnik Yu.N. (2019). Priority directions of innovative development in oil and gas complex at the Siberian Federal District. *Upravlenie*, vol. 7, № 1, pp. 40–49. DOI: 10.26425/2309-3633-2019-1-40-49

© Линник В.Ю., Линник Ю.Н., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Согласно стратегии развития ПАО «НК «Роснефть» добыча углеводородов компании должна вырасти к 2020 г. по сравнению с 2010 г. в 1,5 раза и составить 170–180 млн т. нефтяного эквивалента в год, из них около 25 % будет составлять добыча газа. Рост добычи должен быть обеспечен существующими доказанными запасами, основная часть которых сосредоточена на крупнейших месторождениях, преимущественно расположенных на территории Сибирского федерального округа (далее – СФО), недра которой в настоящее время и для будущих поколений являются основной кладовой всех видов энергетического сырья, в том числе нефти и газа.

В последние годы российский топливно-энергетический комплекс (далее – ТЭК) сталкивается с новыми внешними и внутренними вызовами, связанными не только с развитием технологий добычи нетрадиционных залежей углеводородов, но и с политикой отдельных стран в отношении России, направленной в том числе на санкционные ограничения в области совместного освоения месторождений. Все эти факторы ведут к усложнению условий деятельности компаний российского нефтегазового комплекса и ТЭК в целом, в том числе и на международных рынках.

Наращивание объемов добычи нефти и газа, в том числе и на территории СФО, и преодоление современных вызовов, стоящих перед отраслью, невозможно без ее инновационного обновления. В этой связи приоритеты в инновационном развитии нефтегазовой отрасли и ее научно-проектного комплекса (далее – НПК) должны быть увязаны с внешними и внутренними технологическими вызовами, что и было принято в качестве рабочей гипотезы при проведении исследований.

Для проведения исследований использованы данные об инновационной деятельности ряда научно-исследовательских и проектных институтов (далее – НИПИ) ПАО «НК «Роснефть», которые были проанализированы авторами статьи в рамках консалтинговых договоров с НИПИ по разработке Программы их развития на среднесрочную перспективу.

В СФО действует 22 НИПИ, основной профиль инновационной деятельности которых связан с добычей углеводородов и обустройством нефтегазовых месторождений, что является наибольшим показателем по России.

Выполненные ранее исследования, позволили сформулировать основные внешние и внутренние вызовы, стоящие перед отечественной нефтегазовой отраслью (табл. 1) [5; 7].

Таблица 1

### Основные вызовы, стоящие перед нефтегазовой отраслью

Внешние	Внутренние (технологические)
Увеличение предложения углеводородов, связанное с: <ul style="list-style-type: none"> <li>• развитием рынка сжиженного природного газа (СПГ);</li> <li>• удешевлением и ростом добычи нетрадиционных углеводородов (сланцевая нефть и газ, попутный нефтяной газ);</li> <li>• развитием альтернативных источников энергии;</li> <li>• потенциальным ростом добычи нефти в Ираке и Иране</li> </ul>	Унификация технических решений для всех проектов ПАО «НК «Роснефть» реализуемых НИПИ или сторонними проектными организациями на стадии «Проект» и «Рабочая документация» [3]
Снижение темпов роста спроса на углеводороды, связанное с замедлением темпов роста мировой экономики, повышением энергоэффективности потребления	Увеличение точности оценки капитальных вложений и планирования инвестиций
Изменение структуры рынка энергоносителей, связанное с переходом от долгосрочных контрактов к спотовым и глобализацией рынка газа	Организация контроля соблюдения определенных при обосновании инвестиций и/или в составе основных проектных решений лимитов капитальных вложений, временных и ценовых показателей, оценки менеджмента на стадии реализации проекта
Введение регуляторных барьеров, в том числе принятие третьего энергопакета и введение экономических и технологических санкций в отношении России	Создание единой базы ПАО «НК «Роснефть» и архива данных инвестиционных проектов, объектов
Изменение географии торговых потоков: рост значения АТР в международной торговле [12; 15]	Истощение разрабатываемых месторождений Западной Сибири и, следовательно, необходимость освоения новых нефтяных ресурсов континентального шельфа арктических и дальневосточных морей, Восточной Сибири и Дальнего Востока
	Увеличение доли трудноизвлекаемых запасов (сверхвязкая нефть, природный битум, нефтеносные пески и сланцы и другие) в структуре минерально-сырьевой базы нефтегазового комплекса
	Развитие добычи нефти и газа в сложных климатических условиях на шельфе, в том числе освоение арктических шельфовых месторождений
	Повышение уровня использования попутного нефтяного газа



Внешние	Внутренние (технологические)
	Расширенное вовлечение в эксплуатацию комплексных нефтегазовых месторождений сложнокомпонентного состава и связанная с этим необходимость утилизации попутного нефтяного газа, метана и гелия
	Развитие газового бизнеса
	Удорожание добычи и транспортировки традиционных углеводородов, связанное с естественным «старением» действующих активов, снижением масштаба и качества новых активов, выходом на новые удаленные нефтяные и газовые провинции
	Растущая конкуренция при доступе к новым, сложноизвлекаемым запасам и повышение в этой связи требований государства к развитию инноваций
	Дефицит отечественных инженеринговых компетенций для проектов, как в добыче, так и в переработке
	Требования к охране окружающей среды

Источник: [7]

Не вдаваясь в подробный анализ приведенных в таблице вызовов, отметим лишь, что основные внешние вызовы, требующие инновационного обновления отрасли, связаны в основном с удешевлением и ростом добычи нетрадиционных углеводородов (сланцевая нефть и газ, попутный нефтяной газ), развитием альтернативных источников энергии, введением экономических и технологических санкций в отношении России со стороны стран Евросоюза, США и др. Что касается внутренних вызовов, то практически все они требуют пересмотра приоритетов инновационного развития нефтегазовой отрасли, особенно в части необходимости освоения новых нефтяных ресурсов континентального шельфа арктических и дальневосточных морей со сложными климатическими условиями, Восточной Сибири и Дальнего Востока, а также в связи с увеличением доли углеводородов сложнокомпонентного состава и трудноизвлекаемых запасов в структуре минерально-сырьевой базы нефтегазового комплекса.

Прежде чем перейти к формулированию основных направлений инновационного развития региона, проанализируем деятельность институтов «РН-КрасноярскНИПИнефть», «ТомскНИПИнефть», «СамараНИПИнефть», «НК «Роснефть-НТЦ», исследования и разработки которых в той или иной степени направлены на развитие нефтедобычи в СФО. Выбор данных НИПИ связан с тем, что они являются дочерними по отношению к ПАО «НК «Роснефть», на долю которой приходится подавляющий объем добычи нефти на территории СФО.

1. ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть». В области региональной геологии и геологоразведочных работ (далее — ГРР) институт проводит работы по оперативному подсчету запасов и постановке на баланс новых месторождений, таких как месторождение

им. Савостьянова, им. Лисовского, им. Мазура, Восточно-Преображенского, Северо-Даниловского месторождений. Институт осуществляет поиск, анализ и оценку перспективных проектов Upstream в региональной деятельности и интересов ПАО «НК «Роснефть».

Сотрудники института выполняют работы, связанные с подсчетом запасов и технико-экономическим обоснованием коэффициента извлечения нефти Ванкорского месторождения, Среднеботуобинского нефтегазоконденсатного и других месторождений, обработкой и интерпретацией сейсмических данных, оценкой ресурсов и прогнозом добычи по лицензионным участкам ПАО «НК «Роснефть» в Восточной Сибири, а также аудитом запасов и ресурсов углеводородов ванкорского, эвенкийского и иркутского регионов.

Институт обеспечивает ПАО «НК «Роснефть» информацией сейсмических исследований — ключевой информацией для нефтяных и газовых компаний, стремящихся снизить затраты, уровень воздействия на окружающую среду и риски, при этом проводя собственную разведку ресурсов для удовлетворения растущих энергетических потребностей.

Основные направления деятельности института включают также подготовку информационной основы для разработки месторождений углеводородов, разработку и обустройство месторождений нефти и газа, обработку и интерпретацию данных сейсморазведки 2D и 3D, хранение сейсмической информации [8]. Выполняются работы по методическому сопровождению и контролю качества производства полевых работ методом общей глубинной точки 2D и 3D, оказываются услуги по построению геолого-геофизической модели исследуемых участков, по детализации и прогнозу развития целевых продуктивных пластов-коллекторов. Также в институте

разрабатывают рекомендации по поисково-разведочному и эксплуатационному бурению.

В области проектно-изыскательских работ (далее – ПИР) институт выполняет работы, связанные с разработкой проектно-сметной документации на строительство и реконструкцию скважин, в т. ч. многозабойных и с горизонтальным окончанием. Кроме того, институт выполняет ПИР по обустройству месторождений в регионе ответственности, осуществляет концептуальное проектирование, разрабатывает технологические схемы разработки залежей.

В области геологии и разработки выполненные и выполняемые в настоящее время научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (далее – НИОКР) направлены на создание атласа-справочника типичных концептуальных моделей месторождений компании, отбор и анализ проб с месторождений битумов, оценку ресурсов и качества битумов, создание методик и пилотных программных модулей для анализа данных геологоразведки.

В рамках научного сопровождения ГРП на территории СФО в институте разработана методика нестандартных тематических исследований ядра для повышения информативности ядерных исследований, разработана методика интерпретации данных ядерно-магнитного каротажа в продуктивных отложениях Сибири, выполнена работа по разработке проектов поисково-оценочных работ для шельфовых лицензионных участков.

Ключевыми направлениями деятельности института являются:

- региональная геология Восточной Сибири, геология и разработка сложных карбонатных коллекторов;
- обустройство месторождений углеводородов;
- обработка и интерпретация сейсмических данных;
- проектирование и строительство скважин;
- компетенции в области разработки месторождений в условиях вечной мерзлоты и низких пластовых температур;
- экологические изыскания.

2. ОАО «ТомскНИПИнефть». Томский научно-исследовательский и проектный институт нефти и газа занимается комплексным проектированием производств и объектов для эффективной и безопасной работы предприятий нефтегазового комплекса. Основными направлениями деятельности являются выполнение работ по пересчету запасов и технико-экономическому обоснованию коэффициента извлечения нефти, составление проектно-технологической документации и мониторинг разработки месторождений углеводородов, составление комплексных планов разработки месторождений,

лабораторные исследования ядра, проб нефти и других флюидов, генеральное проектирование объектов обустройства нефтяных и газовых месторождений, концептуальное проектирование объектов и нефтегазодобывающих комплексов. Также в институте развивается направление по разработке информационных систем и программного обеспечения для нужд отрасли.

Анализ инновационной деятельности института за последние 5 лет свидетельствует о значительном уклоне организации в выполнение ПИР и исследования ядра. При этом научно-технические работы, направленные на разработку перспективных технологий разведки и добычи, организацией не проводились. В перспективах развития института особое внимание уделено развитию компетенций в части проектирования объектов нефтедобычи в сложных геологических и климатических условиях, создания геокластеров и 3D-кластеров для поддержки непрерывности процессов геоинформационного обеспечения и информационного 3D-моделирования, а также выполнения геохимических исследований в рамках шельфовых проектах. Последнее дает основание сделать вывод, о том, что в ОАО «ТомскНИПИнефть» просматривают перспективы научно-технических работ, соответствующих современным вызовам.

Ключевыми компетенциями института являются:

- инжиниринг;
- лабораторные исследования;
- обустройство месторождений;
- информационные технологии;
- экологический мониторинг.

3. ООО «СамараНИПИнефть». Работы, выполняющиеся в ООО «СамараНИПИнефть», дают основания судить о нем как специализированной проектно-инжиниринговой организации. Институт специализируется почти по всем направлениям деятельности и является центром компетенции ПАО «НК «Роснефть» по инжинирингу строительства и реконструкции скважин и по разработке высоковязких нефтей и природных битумов. Кроме того, институт выполняет НИОКР и оказывает инжиниринговые услуги. Опыт выполнения актуальных научно-технических работ (далее – НТР) и ПИР, отвечающих современным отраслевым вызовам, позволил создать в институте значительный научно-практический задел, что в свою очередь позволило наметить такие перспективы развития, как разработка собственных технологий в ГРП, строительстве скважин, обустройстве месторождений, энергосбережении. Перспективы развития института предусматривают развитие центров компетенции ПАО «НК «Роснефть» по высоковязкой нефти и инжинирингу бурения, а также

создание совместного с зарубежными университетами исследовательского центра.

4. ООО «НК «Роснефть» – НТЦ». Среди направлений деятельности НТЦ можно выделить стандартный для всех НИПИ ПАО «НК «Роснефть», работающих в секторе «Разведка и добыча», вид деятельности – выполнение ПИР. Кроме того, в НТЦ ведутся работы, связанные с созданием геологических моделей и подсчетом запасов углеводородов, комплексным исследованием керна, выполнением полного комплекса инженерно-изыскательских работ, связанных с обустройством месторождений нефти и газа, оказанием инжиниринговых услуг. Указанный перечень работ, характеризует организацию как потенциального исполнителя инжиниринговых работ по ЕРС(М)-контрактам, особенно если принимать во внимание заявленные «НК «Роснефть»–НТЦ» перспективные направления развития: инженерные изыскания и проектирование объектов обустройства, а также управление проектами разработки и обустройства месторождений.

Выполненные в последние несколько лет в «НК «Роснефть»–НТЦ» НТР и ПИР, свидетельствуют о ее заинтересованности в современных проектах, направленных на развитие существующих в настоящее время технологий. В частности, в НТЦ исследуются технологии кислотного гидроразрыва пласта, что позволяет удвоить коэффициент продуктивности скважины.

Ключевой специализацией ООО «Роснефть-НТЦ» является выполнение проектно-изыскательских работ, а именно проектирование обустройства. Среди прочих компетенций института, которые можно отнести к ключевым можно выделить:

- лабораторные исследования;
- структурное моделирование сложно-деформированных объектов;
- химизация добычи нефти;
- инжиниринг.

Таким образом, рассмотрев институты, действующие на территории СФО, можно сделать вывод о том, что их ключевые компетенции в основном не пересекаются.

Для выявления сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз был выполнен SWOT-анализ инновационной деятельности институтов ПАО «НК «Роснефть», выполняющих работы для нужд нефтегазовых компаний СФО.

В силу ограниченности объемов данного изложения авторы не приводят результаты SWOT-анализа по каждому НИПИ, а ограничиваются лишь сведением его в разрезе всего НПК. В пользу данного

решения свидетельствует тот факт, что выполненный SWOT-анализ в разрезе каждого из НИПИ позволил сделать целый ряд выводов, носящих системный характер. Практически все НИПИ в своей деятельности сталкиваются с одними и теми же угрозами, обладают схожими слабыми сторонами, что позволяет сделать вывод об общем источнике их возникновения.

Говоря о сильных сторонах НПК, следует отметить следующее. Все без исключения НИПИ обладают огромным опытом выполнения ПИР, что вполне логично, так как данные институты являются правопреемниками проектных институтов, созданных еще в советский период. Соответственно, каждый из институтов, имея в своем штате высококвалифицированный персонал, имея большой опыт реализации проектов в своем регионе, за столь длительный период выполнил значительное количество ПИР, что и легло в основу значительного научного и практического задела.

Как показал анализ, НПК имеют в своем распоряжении лабораторно-исследовательские комплексы, что позволяет им выполнять весь необходимый перечень исследований, не обращаясь в сторонние организации, многие из которых в свою очередь являются корпоративными научными центрами, принадлежащими конкурентам. Активное сотрудничество с ведущими отраслевыми региональными вузами также является сильной стороной, характерной для всех без исключения НИПИ. Сотрудники НИПИ преподают в вузах, создаются базовые кафедры, лучшие студенты приглашаются на практику в институты – все это создает предпосылки для пополнения институтов новыми перспективными кадрами.

Многие НИПИ за длительное время своего существования разработали целый ряд технических и технологических решений, не уступающих мировым аналогам. Говоря о развитии информационных технологий, следует особо выделить ОАО «ТомскНИПИнефть», обладающие мощным потенциалом в сфере разработки программных продуктов, которые в состоянии конкурировать с информационными решениями компании Shlumberger, имеющих признание во всем мире. Последнее позволяет существенно снизить зависимость нефтегазовых компаний от иностранных вендоров и уменьшить тем самым расходы на закупку программного обеспечения.

Среди сильных сторон институтов НПК нельзя не упомянуть развитое сотрудничество с крупными отечественными научными центрами, такими как Сибирское отделение РАН, а также крупнейшими зарубежными исследовательскими организациями

(Стэнфордский университет), инжиниринговыми (Fluor) и сервисными компаниями (Shlumberger), что позволяет НИПИ в той или иной мере получать доступ к передовым зарубежным технологиям.

К слабым сторонам НПК следует, в первую очередь отнести, характерное для всех НИПИ отсутствие понимания своей роли в рамках целей и задач всего научно-проектного комплекса ПАО «НК «Роснефть», что по-видимому является следствием недостатков в системе корпоративного управления компании, в задачи которого должно входит распределение и четкое описание целей и задач каждого НИПИ, а также определение его места в инновационной структуре ПАО «НК «Роснефть».

К слабым сторонам НПК следует также отнести и отсутствие сколько-нибудь значимой самостоятельности НИПИ в принятии решений по тем или иным вопросам. Это связано как с приемом новых сотрудников (иногда согласование занимает длительное время — до 9 месяцев), так и с принятием любых решений о проведении тех или иных работ. В частности, у НИПИ отсутствует возможность самостоятельно принимать решения о проведении лабораторных исследований для нужд сторонних (не относящихся к числу дочерних обществ ПАО «НК «Роснефть») заказчиков. Длительные сроки согласования подобных работ приводят к «уходу» потенциальных заказчиков к конкурентам. Еще одной проблемой является двойное подчинение некоторых НИПИ различным собственникам, как в случае с ОАО «ТомскНИПИнефть», подчиняющейся одновременно ПАО «НК «Роснефть» и компании, аффилированной с ОАО «Газпром». При этом проявляется целый ряд проблем, связанных с необходимостью проведения двойных согласований, предоставления отчетности в двух различных форматах. Кроме того, зачастую возникают проблемы, связанные с конфликтом интересов двух компаний.

Еще одной слабой стороной НПК является очень низкая доля научно-исследовательских работ (НИР) в общем объеме работ, выполняемых НИПИ, что не позволяет им создать научную основу для инновационного развития отрасли. Головная компания инвестирует в НИР значительно меньше средств, чем зарубежные компании, руководствуясь стратегией «последователя» в области развития новых технологий. При этом достоинствами подобной стратегии считается отсутствие необходимости инвестиций в науку и внедрение в эксплуатацию проверенных, зарекомендовавших свою практичность и экономическую эффективность технологий. Однако последние события показывают, что в результате введения секторальных санкций, в том числе

и направленных против отечественного нефтегазового комплекса, многие зарубежные компании могут существенно ограничить доступ российских потребителей к своим технологиям.

Существенным недостатком инновационной деятельности НИПИ в области разведки и добычи углеводородов является то, что институты не выполняют исследования и разработки, направленные на создание нового высокотехнологичного оборудования для бурения и обустройства скважин, а также другой техники необходимой для добычи углеводородов и обустройства месторождений, в том числе шельфовых, что очень важно, учитывая возникшие в последнее время внешние (политические) вызовы, связанные с санкциями по отношению к России на импорт оборудования для нефтяной и газовой промышленности из других стран.

Среди возможностей НПК в первую очередь следует отметить потенциал создания на базе каждого из НИПИ комплекса центров компетенций по присущим этим институтам видам услуг. В частности, НИПИ обладают потенциалом создания таких центров по следующим направлениям:

- энергосбережение;
- технологии проектирования разработки нефтяных месторождений;
- автоматизация процессов проектирования;
- высоковязкие нефти и природные битумы;
- технологии проектирования разработки нефтяных и газовых месторождений;
- методы стимуляции пласта и подъема жидкости;
- интерпретация данных геоинформационных систем нефтяных и газовых месторождений;
- сейсмический центр.

Наличие научно-практического задела, собственные лабораторные комплексы, большой опыт в выполнении широкого спектра проектов дают НИПИ возможность проведения НИОКР, НТР и ПИР, направленных на преодоление или снижение влияния технологических вызовов, стоящих перед ПАО «НК «Роснефть».

Значительный объем накопленного НПК опыта, выраженный в виде архивных бумажных или оцифрованных данных, баз данных, перечней технологических решений и т. п., позволяет институтам создать уникальную «базу знаний» по всем реализованным ранее проектам. Подобной базой знаний обладает каждая зарубежная инжиниринговая компания, и эта база является одной из основных ее ценностей. Наличие такой базы позволит со временем прийти к неким унифицированным (стандартным) формам и методам ведения бизнеса, учитывающим многолетний опыт выполнения большого количества



контрактов, и на этой основе сформировать свои собственные модели взаимоотношений с заказчиками, а также даст преимущество при реализации будущих проектов компании. Между тем информация, которая может лечь в основу подобной базы знаний, хранится в различных НИПИ в форматах различного программного обеспечения и даже в бумажном виде. Все это в значительной степени затрудняет сведение информации в единую базу и говорит об отсутствии единого корпоративного стандарта в сфере информационных технологий.

В числе возможностей институтов НПК следует отметить также и потенциал расширения связей с зарубежными научно-техническими центрами, университетами, сервисными и инжиниринговыми компаниями, что позволит проводить исследования, направленные на решение самых актуальных для нефтегазового комплекса проблем.

Многим НИПИ, в силу их уклона в проведение проектно-изыскательских работ и наличия значимых и длительных связей с субподрядчиками, имеет смысл оценить возможности, связанные с оказанием комплексных инжиниринговых услуг на базе ЕРС(М) контрактов [13; 14].

Еще одной потенциальной возможностью НИПИ является расширение рынка предоставляемых ими услуг и соответствующее увеличение числа заказчиков, что значительно бы расширило географию присутствия отдельных институтов и повысило бы их доход.

Переходя к угрозам, как традиционно сложившимся за последние несколько лет, так и возникающими в настоящее время, следует, прежде всего, отметить, что перечисленные ниже угрозы характерны для всех без исключения НИПИ. Первой угрозой, ставящей под вопрос развитие кадрового потенциала НИПИ, становится снижение уровня качества подготовки выпускников отечественных отраслевых вузов и, как следствие, — дефицит профессиональных кадров. Отсутствие единого подхода к управлению НПК со стороны головной компании является, вероятно, следствием отсутствия стандартов управления инновационным блоком. По этой же причине актуальна угроза снижения эффективности управления инновациями в НИПИ.

Обострение политической ситуации на международной арене стало причиной целого ряда экономических и секторальных санкций, инициированных в 2014 г. против России, и в частности против нефтегазовых компаний, рядом стран, включая США и ЕС. Пакет санкций, принятый в сентябре 2014 г., запрещает зарубежным компаниям сотрудничество с российским ТЭК и фактически перекрывает доступ отечественным НИПИ к передовым

зарубежным технологиям. По этой же причине возникают угрозы, связанные с возможным отказом зарубежных университетов, научных центров и инжиниринговых компаний сотрудничать с НИПИ в выполнении совместных проектов.

Основываясь на вызовах, стоящих перед нефтегазовой отраслью, с учетом выполненного SWOT-анализа были выделены приоритетные направления инновационного развития нефтегазового комплекса Сибирского федерального округа.

Для успешного преодоления стоящих перед отраслью вызовов необходимо в краткосрочной перспективе выполнить ряд технологических и управленческих преобразований. В частности, одним из обязательных условий повышения технического и технологического уровня обустройства месторождений необходимо перейти на развитие компетенций в области интегрированного (комплексного) проектирования, начиная с модели пласта и заканчивая экономическим обоснованием освоения месторождения с использованием в проектах передового оборудования и технологий. В этой связи предлагается развитие практики предоставления инжиниринговых услуг в форматах ЕРС/ЕРСМ-контрактов [8; 10; 11]. В связи с этим необходимо консолидировать в рамках отрасли все научно-исследовательские и проектные работы в рамках инновационных (проектно-инжиниринговых) Центров. По мере истощения традиционных запасов углеводородов НИПИ следует переключить свое внимание на разведку и добычу в неосвоенных областях, отличающихся более сложными условиями с особой спецификой: глубоководным и арктическим шельфом, нефтяными песками, нефтеносными сланцами и т. д., уделяя при этом внимание соблюдению экологических требований по охране окружающей среды. Развитие этих направлений инновационной деятельности для НИПИ должно быть приоритетным: спрос вертикально-интегрированных компаний на данный тип услуг будет расти, поскольку они становятся их конкурентными преимуществами. В связи с этим роль НИПИ в перспективе должна сместиться от роли исполнителя текущих нужд компании к роли центров с высокой долей работ в области инноваций.

Необходимо также создать условия для совершенствования имеющихся разработок и создания научного и технологического заделов по прорывным технологиям, направленным на снижение влияния технологических вызовов, стоящих перед отечественной нефтегазовой отраслью в области добычи сланцевой нефти (газа), разработки месторождений высоковязкой нефти, технологий горизонтального бурения, в том числе на глубоководном шельфе.



Следующим направлением деятельности компании, которое необходимо развивать, является создание единых для всех институтов НПК отрасли стандартов в области создания, предоставления, тиражирования, хранения и архивации данных [4; 6]. Речь в данном случае идет о создании корпоративной «базы знаний» содержащей исчерпывающую информацию по реализованным ранее проектам, как научно-исследовательским, так и по работам, связанным с проектированием и строительством объектов добычи нефти и газа. В этой связи необходимо:

- разработать концепцию корпоративной базы знаний;
- выполнить анализ парка программных и аппаратных средств, а также форматов хранения данных и способов обмена данными как внутри каждого из НИПИ, так и между ними в рамках всего корпоративного научно-проектного комплекса;
- разработать концепцию разграничения доступа к корпоративной «базе знаний»;
- для каждого направления деятельности НПК разработать стандарты создания, хранения и передачи информации.

Наличие подобной системы упростит и ускорит обмен информацией внутри НПК, а также создаст предпосылки для использования положительного опыта при реализации аналогичных или схожих проектов, что, наряду с сокращением издержек, позволит избежать повторения ошибок предыдущих проектов.

С целью централизации и координации исследований в области совершенствования и создания информационных технологий предлагается создание центра по разработке отраслевого программного обеспечения (далее – ПО) для создания конкурентоспособных отечественных программных комплексов для таких направлений как:

- геология, геофизика и петрофизика;
- разработка и обустройство месторождений;
- управление добычей;
- бурение скважин.

Создание ПО обеспечит независимость российского НГК от зарубежных поставщиков отраслевых информационных систем, таких как Shlumberger, а также создаст дополнительные возможности для коммерциализации продукции не только внутри компании, но и на российском, а потенциально, и на международном рынках.

С точки зрения модернизации организационной структуры, предлагается создание на базе НПК ПАО «НК «Роснефть» корпоративного проектно-инжинирингового центра, а также проектно-инжиниринговых центров при НИПИ по основным направлениям их научной и проектной деятельности.

Создание корпоративного центра на базе НПК обусловлено в первую очередь необходимостью развития функции исследовательской деятельности компании и необходимостью проведения фундаментальных исследований [1; 2; 9]. В настоящее время, в условиях существенного уклона НИПИ в ПИР, подобные функции размыты и выполняются отдельными НИПИ без необходимой централизации. Поэтому одной из основных задач при создании проектно-инжинирингового центра является необходимость консолидации НИР, ПИР и НТР, а также координация приоритетных исследований и разработок на уровне корпоративного центра, с привлечением отдельных НИПИ в качестве исполнителей по отдельным этапам работ специфичным для них научным и проектно-инжиниринговым направлениям, предусмотрев при этом разумный уровень самостоятельности последних. Придание большей самостоятельности НИПИ приведет к ускорению некоторых процессов внутри институтов, таких как прием на работу новых сотрудников, выбор субподрядчиков, и т. п.

Основные выводы, полученные в результате выполненных исследований, состоят в следующем:

1. Приоритеты инновационного развития нефтегазовой отрасли России необходимо рассматривать с точки зрения преодоления современных внешних и внутренних вызовов, стоящих перед отраслью.

2. Для успешного преодоления стоящих перед отраслью вызовов и повышения технического и технологического уровня обустройства месторождений необходимо перейти на развитие компетенций в области интегрированного проектирования, начиная с модели пласта и заканчивая экономическим обоснованием освоения месторождения с использованием в проектах передового оборудования и технологий. В этой связи необходимо использовать практику предоставления инжиниринговых услуг в форматах ЕРС/ЕРСМ-контрактов.

3. По мере истощения традиционных запасов углеводородов НИПИ следует переключить свое внимание на разведку и добычу в неосвоенных областях, отличающихся более сложными условиями с особой спецификой: глубоководный и арктический шельф, сверхвязкая нефть, природный битум, нефтяные пески, нефтеносные сланцы и т. д., уделяя при этом внимание соблюдению экологических требований по охране окружающей среды.

4. Необходимо создать условия для создания научного и технологического заделов по прорывным технологиям, направленным на снижение влияния технологических вызовов, стоящих перед отечественной нефтегазовой отраслью в области

технологий горизонтального бурения, в том числе на глубоководном шельфе.

5. Необходимо разработать и внедрить во всех институтах НПК единые стандарты в области создания, предоставления, тиражирования, хранения и архивации данных по реализованным ранее научно-исследовательским и проектным работам в области строительства объектов нефте- и газодобычи и обустройства месторождений.

6. Для централизации и координации работ по созданию конкурентоспособных информационных технологий предлагается организовать центр по разработке отраслевого ПО в области геологии

и геофизики, разработки и обустройства месторождений, управления добычей, бурения скважин.

7. Для модернизации организационной структуры управления инновационной деятельности, предлагается создание на базе НПК ПАО «НК «Роснефть» корпоративного проектно-инжинирингового центра, а также проектно-инжиниринговых центров при НИПИ по основным направлениям их научной и проектной деятельности. Будущие исследования должны быть направлены на разработку приоритетных направлений инновационного развития в области переработки нефти и газа.

### Библиографический список

1. Беленькая, Н. В. Инструменты управления интеллектуальным капиталом в крупной технологической компании / Н. В. Беленькая, В. А. Першуков // Управление. 2014. № 3 (5). С. 53–57.
2. Демин, С. С. Управление инновационной модернизацией высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики России / С. С. Демин, Е. В. Джамай, Л. М. Пуяткина // Управление. 2016. № 3 (13). С. 57–66.
3. Каверин, А. А. Стратегические приоритеты инновационного развития нефтяной промышленности России // Вестник университета. 2016. № 4. С. 5–11.
4. Каверин, А. А. [и др.]. Развитие системы типового проектирования в ПАО «НК «Роснефть» / А. А. Каверин, А. М. Коркин, С. Э. Мотус, А. Ф. Агафонцев, А. А. Низаметдинов // Нефтяное хозяйство. 2013. № 11. С. 46–48.
5. Нефтегазовый комплекс: производство, экономика, управление: учебник для вузов / В. Я. Афанасьев, Ю. Н. Линник, О. И. Большакова, В. Ю. Линник, А. А. Каверин и др.; под ред. Ю. Н. Линника, В. Я. Афанасьева. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 2017. 780 с.
6. Сушко, Ю. В. [и др.]. Подходы к типизации проектных решений в ОАО «НК Роснефть» / Ю. В. Сушко, А. А. Каверин, А. М. Коркин, А. Ф. Агафонцев, И. С. Шафиков // Нефтяное хозяйство. 2013. № 11. С. 61–63.
7. Теория и практика прогнозирования цен на энергоресурсы / В. Я. Афанасьев, Ю. Н. Линник, А. Д. Вознесенская, В. Ю. Линник, А. А. Каверин и др.; под ред. Ю. Н. Линника, В. Я. Афанасьева, А. С. Казака. М.: ИНФРА-М, 2016. 339 с. (Научная мысль).
8. Ходяев, А. В. Визуализация результатов площадной сейсморазведки в трехмерном пространстве с помощью web-технологий / А. В. Ходяев, П. Ю. Редько // Бурение и нефть. 2015. № 4. С. 32–33.
9. Чернятин, С. В. Концептуальные основы методологии формирования программы инновационного развития вертикально интегрированной компании // Управление. 2015. № 4 (10). С. 75–84.
10. Bajus, M. Shale gas and tight oil, unconventional fossil fuels // Petroleum & Coal. 2014. 56 (3). С. 206–221.

### References

1. Belen'kaya N. V. Pershukov V. A. Instrumenty upravleniya intellektual'nym kapitalom v krupnoi tekhnologicheskoi kompanii [Managing intellectual capital tools in a large technology company]. *Upravlenie* [Management], 2014, no. 3 (5), pp. 53–57. (In Russian).
2. Demin S.S., Dzhamai E. V., Putyatina L. M. Upravlenie innovatsionnoi modernizatsiei vysokotekhnologichnykh i naukoemkikh otraslei ekonomiki Rossii [Management of innovative modernization of high-tech and knowledge-intensive sectors of the Russian economy]. *Upravlenie* [Management], 2016, no. 3 (13), 57–66. (In Russian).
3. Kaverin A. A. Strategicheskie priority innovatsionnogo razvitiya neftyanoi promyshlennosti Rossii [Strategic priorities of innovative development of the Russian oil industry]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2016, no. 4, pp. 5–11. (In Russian).
4. Kaverin A. A., Korkin A. M., Motus S. E., Agafontsev A. F., Nizametdinov A. A. Razvitie sistemy tipovogo proektirovaniya v PAO "NK "Rosneft" [Development of a standard design system in JSC "NK Rosneft"]. *Neftyanoe khozyaistvo* [Oil Industry Journal], 2013, no. 11, pp. 46–48. (In Russian).
5. Afanas'ev V. Y., Linnik Yu. N., Bolshakova O. I., Linnik V. Yu., Kaverin A. A. *Neftgazovyi kompleks: proizvodstvo, ekonomika, upravlenie: uchebnik dlya vuzov* [Oil and gas complex: production, economy, management], 2<sup>nd</sup> edition. Moscow: Ekonomika, 2017, 780 p. (In Russian).
6. Sushko Yu. V., Kaverin A. A., Korkin A. M., Agafontsev A. F., Shafikov I. S. Podkhody k tipizatsii proektnykh reshenii v OAO "NK Rosneft" [Approaches to the typification of design decisions in JSC "NK Rosneft"]. *Neftyanoe khozyaistvo* [Oil Industry Journal], 2013, no. 11, pp. 61–63. (In Russian).
7. Afanas'ev V. Y., Linnik Yu. N., Voznesenskaya A. D., Linnik V. Yu., Kaverin A. A. Teoriya i praktika prognozirovaniya tsen na energoresursy [Energy resources price forecast – theory and practice]. Moscow: INFRA-M, 2016, 339 p. (In Russian).
8. Khodyaev A. V., Red'ko P. Yu. Vizualizatsiya rezul'tatov ploshchadnoi seismorazvedki v trekhmernom prostranstve s pomoshch'yu web-tekhnologii [Results of the area seismic survey visualization in three-dimensional space using web-technologies]. *Burenie i nef't'* [Drilling and oil], 2015, no. 4, pp. 32–33. (In Russian).

11. Dale, S. New economics of oil. society of business economists annual conference, London 13 October 2015. 19 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/speeches/2015/new-economics-of-oil-spencer-dale.pdf> (дата обращения: 12.02.19).
12. Girth, A. M. Outsourcing public service delivery: Management responses in non-competitive markets / A. M. Girth, A. Hefetz, J. M. Johnston, M. E. Warner // *Public Administration Review*. 2012. No. 72 (6). P. 887–900.
13. Hefetz, A. Contracting or public delivery? The importance of service, market, and management characteristics / A. Hefetz, M. Warner // *Journal of public administration research and theory*. 2011. No. 22. P. 289–317.
14. Hoppe, E. I. et al. Public-private partnerships versus traditional procurement: An experimental investigation / E. I. Hoppe, D. J. Kusterer, P. W. Schmitz // *Journal of Economic Behavior & Organization* – 2013. No. 89. P. 145–166.
15. Tang, L. et al. A review of studies on Public-Private Partnership projects in the construction industry / L. Tang, Q. Shen, E. Cheng // *International Journal of Project Management*. 2010. No. 28. P. 683–694.
9. Chernyatin S. V. Kontseptual'nye osnovy metodologii formirovaniya programmy innovatsionnogo razvitiya vertikal'no integrirovannoi kompanii [Methodology concepts for the formation of an innovative development program for a vertically integrated company]. *Upravlenie [Management]*, 2015, no. 4 (10), pp. 75–84. (In Russian).
10. Bajus M. Shale gas and tight oil, unconventional fossil fuels. *Petroleum & Coal.*, 2014, no. 56 (3), pp. 206–221.
11. Dale S. New economics of oil. Society of business economists annual conference, London, 13 October, 2015. 2016. Available at: <http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/speeches/2015/new-economics-of-oil-spencer-dale.pdf> (accessed 12.02.19).
12. Girth A. M., Hefetz A., Johnston J. M., Warner M. E. Outsourcing public service delivery: Management responses in non-competitive markets. *Public Administration Review*, 2012, vol. 72, no. 6, pp. 887–900.
13. Hefetz A., Warner M. Contracting or public delivery? The importance of service, market, and management characteristics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2011, no. 22, pp. 289–317.
14. Hoppe E. I., Kusterer D. J., Schmitz P. W. Public-private partnerships versus traditional procurement: An experimental investigation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2013, no. 89, pp. 145–166.
15. Tang L., Shen Q., Cheng E. A review of studies on public-private partnership projects in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 2010, no. 28, pp. 683–694.

**Рудая Ирина Львовна**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Ярославский государственный  
университет имени  
П. Г. Демидова», г. Ярославль,  
Российская Федерация

e-mail: meinmail@mail.ru

## Проблемы стратегического управления интеллектуальной собственностью российских инновационных организаций

**Аннотация**

Целью работы является обоснование необходимости перехода к стратегическому управлению интеллектуальной собственностью в контексте современного состояния, целей и задач инновационного развития российской экономики, сформулированных в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации на 2017–2019 гг., а также в контексте Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 г. Основными критериями успешной интеграции российской инновационной экономики в мировую должны стать участие российских организаций в процессах глобального аутсорсинга в качестве носителей передовых технологий, а также доля России в общемировой системе приращения и использования нового знания – «копилке» новых изобретений и иных создаваемых интеллектуальным трудом объектов промышленной собственности. Процесс разработки стратегий управления интеллектуальной собственностью инновационной организации для обеспечения технологического лидерства в выбранных направлениях развития науки и технологий заслуживает специального исследования. Рассмотрено экономическое содержание интеллектуальной собственности как нематериального капитала, а также ее роль как фактора создания уникальных конкурентных преимуществ и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности инновационной организации на основе технологического лидерства. Выполнен анализ спектра инновационных стратегий при помощи матрицы «уровень новизны инноваций – спрос на результаты интеллектуальной деятельности». С использованием данных российской и международной статистики в сфере инновационной деятельности проведена выборочная сравнительная оценка инновационных ресурсов России и стран-лидеров современного рынка интеллектуальной собственности. Определены этапы перехода к стратегическому управлению интеллектуальной собственностью инновационных организаций, основанные на рекомендациях Всемирной организации интеллектуальной собственности и опыте российского бизнеса.

**Ключевые слова:**

стратегическое управление, инновации, интеллектуальная собственность, промышленная собственность, нематериальный капитал, глобальный аутсорсинг.

**Цитирование:** Рудая И.Л. Проблемы стратегического управления интеллектуальной собственностью российских инновационных организаций // Управление. 2019. № 1. С. 50–59.

**Rudaya Irina**

Doctor of Economics Sciences,  
Yaroslavl State University named  
after P.G. Demidov, Yaroslavl,  
Russia

e-mail: meinmail@mail.ru

## Issues of strategic management of Russian innovative organizations' intellectual property

**Abstract**

The purpose of this work is to substantiate the necessity of transition to the strategic management of intellectual property in the context of the modern status, goals and tasks of the innovative development of the Russian economy, which have been set out in the Scientific and Technological Development Strategy of the Russian Federation for 2017–2019 as well as in the context of the Main Lines of Activities of the Government of the Russian Federation for the period up to 2024. The main criteria of a successful integration of the Russian innovative economy into the global economy should be involvement of the Russian organizations as technologies owners in the global outsourcing processes as well as the Russian share in the global system of growth and application of the new knowledge – “a saving box” of new inventions and other objects of the industrial property, created as a result of intellectual work. The development process of intellectual property management strategies for assurance of technological leadership in the selected lines of the scientific and technological development is worth of separate research. The paper considers the economic content of the intellectual property as an immaterial capital as well as its role as a factor of creation of unique advantages and assurance of the long-term competitiveness of an innovative organization on the basis of technological leadership. The analysis of a spectrum of innovative strategies has been carried out by use of a matrix “The Novelty of Innovations – the Demand for Intellectual Deliverables”. A sample comparative estimate of innovation resources of Russia and the countries, leading the IP market has been conducted, relying on the Russian and global statistical data. The stages of the transition to the strategic management of the intellectual property of innovative organizations on the basis of the World Intellectual Property Organization's guidelines and the Russian business practice have been determined.

**Keywords:**

strategic management, innovations, intellectual property, industrial property, immaterial capital, global outsourcing.

**For citation:** Rudaya I.L. Issues of strategic management of Russian innovative organizations' intellectual property (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 50–59. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-50-59

© Рудая И.Л., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Стратегическое управление интеллектуальной собственностью (далее – ИС) – одна из актуальных проблем экономики знаний. Многие организации до настоящего времени недооценивают роль ИС, а также и иных нематериальных активов для создания устойчивых конкурентных преимуществ. Между тем, дальнейшая интеграция российских организаций в систему глобального разделения труда предполагает создание и использование объектов ИС как основного фактора формирования потребительской ценности. Реализация целевого сценария достижения лидерства по избранным направлениям научно-технологического развития в рамках как традиционных, так и новых рынков технологий, продуктов и услуг, и построение целостной национальной инновационной системы неосуществимо без лидерства в сфере создания нового знания, вовлеченного в хозяйственный оборот [1].

Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации (далее – РФ) предусмотрено расширение перечня и обеспечение предоставления полного комплекса услуг в сфере ИС в цифровой форме, в результате чего должны быть упрощены процедуры депонирования, государственного учета, регистрации и перехода прав, зарубежного патентования и иных услуг в сфере охраны и защиты ИС, обеспечивающие развитие и рост рынка ИС, и обеспечена их доступность [2].

Комплекс мер по ускорению технологического развития страны определен в Основных направлениях деятельности Правительства РФ на период до 2024 г. как ключевом документе стратегического планирования [3]. Здесь сформулированы как общие

цели, задачи, так и конкретные меры, обеспечивающие их достижение (табл. 1).

Очевидно, что решение указанных задач невозможно без активизации деятельности как государства, так и бизнеса в направлении повышения результативности и эффективности использования ИС как стратегического ресурса, поскольку недооценка роли ИС в развитии технологий в ближайшее время приведет к снижению инвестиций в инновации, потере бюджетных вложений и утрате перспективных направлений экспорта для бизнеса и государства в целом. Кроме того, ни один экономический и политический инструмент не способен так защитить экономику от санкций, как технологическое лидерство в конкретной сфере, обеспеченное стратегическими активами, в том числе и правами ИС.

Вступление России во Всемирную торговую организацию, реформирование судебной системы, гражданского законодательства привели к необходимости переосмысления правового регулирования отношений, связанных с предоставлением правовой охраны РИД и средствам индивидуализации, осуществлением и защитой интеллектуальных прав на них [8].

Вопросы нормативно-правового регулирования в сфере ИС, эффективности государственной политики в области выявления, закрепления и инвентаризации прав на РИД, обладающих высоким потенциалом индустриального использования, а также методические подходы к совершенствованию идентификации и инвентаризации охраноспособных РИД, получили освещение в работе [9].

Таблица 1

#### Взаимосвязь задач ускорения технологического развития и мер по повышению эффективности института ИС в РФ

Задачи ускорения технологического развития	Меры повышения эффективности института интеллектуальной собственности (выборочно)
Создание новых высокотехнологичных предприятий (стартапов)	Увеличение патентной активности и оборота прав на результаты интеллектуальной деятельности (далее – РИД)
Повышение уровня коммерциализации научно-исследовательских разработок и технологий, разработанных в университетах и научных организациях	Определение и нормативно-правовое закрепление функциональных критериев и требований к формированию и реализации программ научно-исследовательских и опытно-конструкторских и технологических работ (далее – НИ-ОКТР) для государственных нужд, включая проведение патентных исследований при формировании технических требований к разрабатываемой продукции и технических заданий на выполнение НИОКТР
Повышение патентной активности российских заявителей	Совершенствование механизмов вовлечения в оборот прав на РИД, созданные за счет или с привлечением средств федерального бюджета
Расширение финансовой поддержки инновационной деятельности через развитие рынка венчурного финансирования	Формирование комфортной для правообладателей системы государственных услуг в области интеллектуальной собственности
Расширение масштабов участия российских организаций в реализации международного трансфера технологий	Создание системы трансфера РИД
	Использование отечественных товарных знаков и наименований мест происхождения товаров в интересах развития рынков сбыта и экспорта

Источник: [3]



Однако в большинстве российских инновационных организаций отсутствует практика разработки стратегии управления ИС как организационным знанием — стратегическим активом, который может и должен обеспечивать возврат инвестиций, выход на внешний рынок и получение дохода от экспорта высокотехнологичной продукции, услуг и прав на использование объектов ИС. Основные компоненты стратегии управления ИС в структуре стратегического управления инновационной организацией показаны на рисунке 1.

Стратегия управления ИС охватывает одновременно финансовую, технологическую, маркетинговую сферы деятельности, а также призвана обеспечить эффективную реализацию и защиту прав ИС. Отсутствие долгосрочных стратегических установок в данной области препятствует достижению сколько-нибудь заметных результатов в технологическом обновлении промышленности в целом.

Россия сегодня занимает лидирующие позиции или имеет разработки мирового уровня только по трети из 34 важнейших технологических направлений. При этом существующие перспективные технологические заделы в отечественной экономике широко не используются, до коммерческого использования доведены лишь 16% технологий, из них только половина — технологии, соответствующие мировому уровню. В экономике сформировался значительный разрыв между созданием технологий в сфере НИОТКР и их использованием в массовом производстве [4].

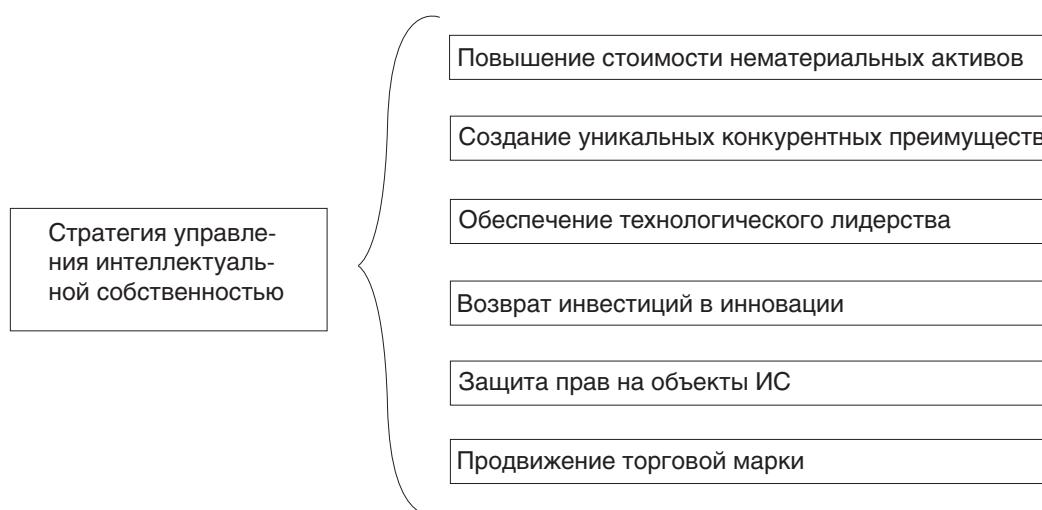
По данным Всемирной организации интеллектуальной собственности (далее — WIPO), в 2017 г. в мире насчитывалось более 63 млн действующих прав на объекты ИС, 13,72 млн из них — патенты

на изобретения. При этом почти 85 % из 3,17 млн патентных заявок, поданных в национальные патентные ведомства в 2017 г., приходятся на Китай, США, Японию, Республику Корею и Европейское патентное ведомство (ЕПО). Роспатентом в 2017 г. зарегистрировано 36 883 патентных заявки, что меньше на 11,3 %, чем в 2016 г. [15]. Вклад России в мировую «копилку» патентов в 2017 г. составляет, таким образом, всего 1,16 % (табл. 2).

С целью получения международного патента через систему Patent Cooperation Treaty в 2017 г. Россией подана 1 061 заявка, т. е. 0,44 % от общего количества (243 464 заявки). Для примера: Китай — 48 900, США — 56 680, Германия — 18 948, Республика Корея — 15 752, Япония — 48 205 заявок.

Как следует из представленных данных, несмотря на предпринимаемые меры по стимулированию инновационной активности организаций, а также упрощение процедур регистрации прав, вклад России в приращение общемирового объема объектов промышленной собственности весьма невелик.

В то же время эффективная интеграция в процессы глобального разделения труда означает концентрацию собственных ресурсов и наращивание организационных компетенций в научно-технологической сфере (S&T), участие в глобальном аутсорсинге исследований и разработок (R&D-аутсорсинге) в качестве «носителя» перспективных технологий. Российские организации должны последовательно переходить от политики использования чужих технологий к созданию и продвижению собственных перспективных разработок, приобретению необходимых компетенций в стратегическом управлении ИС с целью обеспечения возврата инвестиций.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Основные компоненты стратегии управления интеллектуальной собственностью

Таблица 2

**Вклад Российской Федерации в общемировой объем зарегистрированных прав на объекты интеллектуальной собственности в 2017 г.**

Тип объекта ИС	Зарегистрировано заявок на объекты ИС, 2017 г., млн ед.	Вклад РФ, 2017 г.		В процентах к общему кол-ву заявок, 2017 г.
		Кол-во заявок, ед.	Изменение к аналогичным данным 2016 г., %	
Патенты	3,17	36 883	-11,3	1,16
Полезные модели	1,76	10 643	-4,2	0,60
Товарные знаки	12,39	291 732	+16,1	2,35
Промышленные образцы	1,24	7 390	+12,6	0,59

Источник: [15, 16]

В оценке результатов Глобального инновационного индекса – 2018 среди сильных сторон России эксперты выделяют показатель «Платежи за ИС, в % от общего объема торговли» (Intellectual property payments, % total trade), по которому РФ занимает 18 место в рейтинге, находясь среди лидеров рынка инноваций (Япония – 9, США – 16, Республика Корея – 17, Таиланд – 19, Китай – 26, Германия – 53) [13]. Сравнивая этот результат с приведенными выше данными о распределении прав на объекты ИС в мире, можно сделать вывод о том, что объемы платежей за использование объектов ИС в России сопоставимы с наиболее интеллектуально емкими экономиками других стран. Россия, таким образом, открыта для инноваций и является крупным потребителем на мировом рынке ИС, но не производителем.

О роли и значении ИС в экономике знаний ведется много дискуссий, затрагивающих как правовые, так и экономические аспекты. Экономическая составляющая ИС предполагает возможности извлечения дохода из вложений в новые знания: изобретения и иные результаты интеллектуального труда. Свойственная знанию как общественному благу неконкурентность потребления (non-rivalness), а также и неисключаемость (non-excludability – невозможность исключить кого-либо из потребления блага) требует введения частичных законодательных ограничений и/или приоритетов его использования. Право ИС играет роль этого ограничения.

Расширяющаяся практика защиты правообладателями своих интересов в России, как и в большинстве других стран, связана с совершенствованием национального законодательства в области ИС, что представляет собой правовой аспект развития данной сферы. В то же время большую часть потребительской ценности продуктов и услуг, включая доступность и удобство их приобретения и использования, составляет нематериальный капитал: это

реализованная инновация, от идеи до воплощения в экономических благах.

В исследованиях на тему стратегического управления ИС детально рассмотрены вопросы защиты прав ИС, роли ИС как нематериального капитала, необходимости формирования национальной системы защиты ИС в интересах как государства и общества в целом, так и правообладателя [7].

Промышленная собственность позволяет правообладателю в течение определенного времени извлекать преимущество из практической реализации собственных идей и разработок, ограничивая доступ к ним конкурентов. С другой стороны, воплощенное в РИД новое знание могло бы получить значительное приращение при свободном распространении или обмене. Создатель РИД самостоятельно выбирает форму охраны и тот порядок действий (стратегию и тактику), который должен обеспечить наибольшие выгоды от использования объекта ИС как актива. Управление ИС далеко не ограничивается регистрацией прав, стратегия и политика организации в сфере ИС должна обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество при соблюдении законодательных норм.

Кроме того, независимо от возможности и необходимости немедленного внедрения, права ИС могут и должны стать самостоятельными товарами на рынке научно-технической и инновационной продукции. Новшества, предназначенные для продажи, формализованные в объектах ИС, в результате трансфера (лицензирования) и широкого распространения обеспечивают и возврат инвестиций, и конкурентные преимущества организации, поскольку она находится в начале цепочки формирования потребительской ценности. Продукты и услуги, созданные с использованием объектов ИС – это те экономические блага, что составляют основу современного рынка ИС.

По определению авторов [5], рынок ИС — совокупность продавцов и покупателей охраняемых РИД, содержащих новые знания, овеществленные в объектах ИС, на которые распространяется действие прав ИС.

Учитывая, что в основе цепочки формирования ценности инновационного продукта лежит овеществленное в объектах ИС новое знание, перспективы инновационного бизнеса целиком зависят от тех прав на использование объектов ИС или иных РИД (ноу-хау), которыми располагает организация. Стратегическое управление ИС осуществляется в рамках корпоративной бизнес-стратегии. Отправной точкой процесса стратегического управления ИС является аудит накопленного организационного знания: охраноспособных РИД, а также продуктов и технологий, находящихся в стадии разработки или опытной эксплуатации в режиме коммерческой тайны.

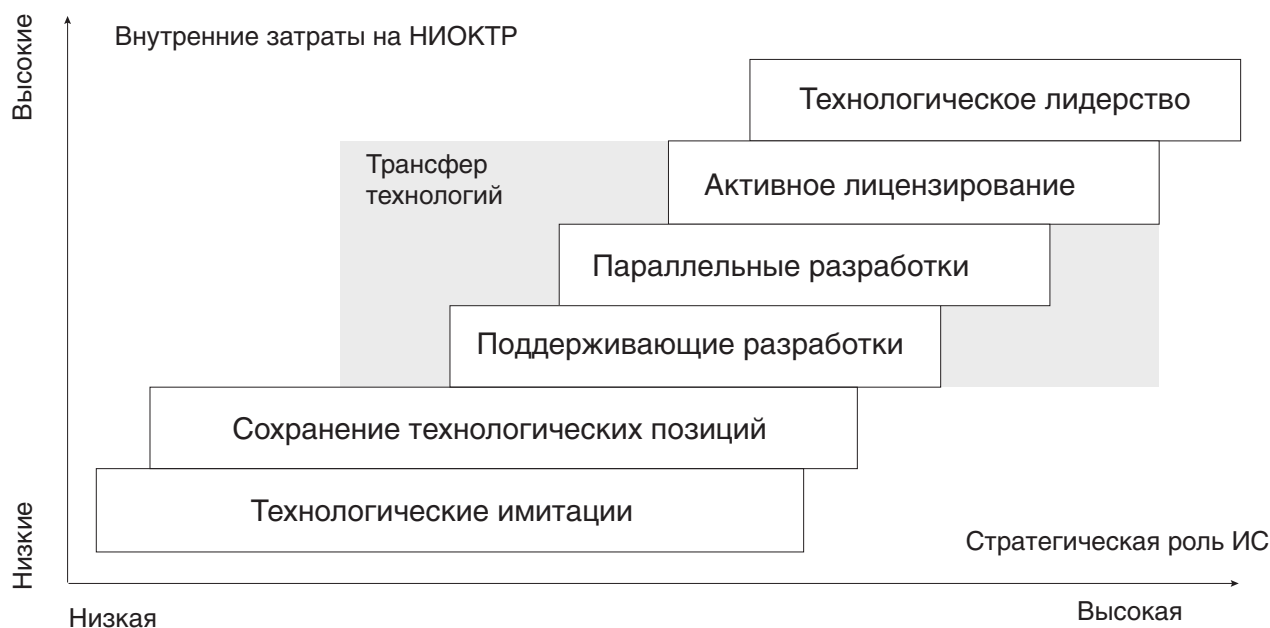
Основные этапы процедуры формирования стратегии управления ИС, предусматривающей выход организации на рынок ИС, выделены в [6]. Отмечено, что выход компании на рынок ИС требует глубоких знаний специфики и тенденций развития мирового рынка ИС.

Рассмотрим распространенные стратегии в сфере НИОКТР в соотношении уровня затрат и стратегической роли ИС (рис. 2). Необходимо отметить, что высокие затраты на НИОКТР, обеспечивающие технологическое лидерство и реализацию масштабных наукоемких проектов, связаны также и с наиболее

высокими рисками, так как в отсутствие механизмов коммерциализации и трансфера технологий не гарантируют возврат инвестиций. Снижение рисков достигается при осуществлении совместных разработок, а также в результате активного лицензирования, в том числе приобретения исключительных прав и незавершенных разработок или технологий на стадии подготовки патентных заявок. Таким образом, вовлечение организации в процесс трансфера технологий в том или ином виде является наиболее очевидным способом обеспечения возврата инвестиций в инновации.

Представленные стратегии не охватывают все возможности организации по использованию своего потенциала НИОКТР, однако представляется проблематичным, например, достижение технологического лидерства при существенном (значительно выше средних по отрасли) увеличении затрат на исследования в определенной сфере без защиты прав на создаваемое таким образом новое знание.

Для определения общих направлений и целей управления ИС организации выполним предварительный анализ спектра возможных стратегий при помощи матрицы «уровень новизны инноваций — спрос на РИД» (рис. 3). Преимущества такого анализа состоят в наглядности позиционирования стратегий, представления перспектив и возможных результатов достижения той или иной стратегической цели при наличии или отсутствии предпосылок в виде наличия спроса, конкуренции и иных рыночных факторов.



Составлено автором по материалам исследования

**Рис. 2.** Стратегическая роль интеллектуальной собственности в спектре стратегий научно-исследовательских и опытно-конструкторских и технологических работ

СПРОС НА РИД	Высокий	2 Создание нового рынка Завоевание технологического лидерства Активное патентование, защита технологии Создание и продвижение торговой марки Активный вывод на рынок новых продуктов	3 Расширение рынка Поддержание технологического лидерства Активная поддержка патентов Продажа лицензий Покупка лицензий, оптимизация портфеля ИС Аутсорсинг R&D Активное продвижение и защита бренда Активное патентование в смежных областях
	Низкий	1 Фундаментальные исследования Высокая публикационная активность НИОКТР в режиме коммерческой тайны Патентные исследования	4 Сохранение рынка Расширение и поддержка кооперационных связей Приобретение лицензий Патентование полезных моделей и образцов промышленного дизайна Франчайзинг Производственный аутсорсинг
		Радикальные	Поддерживающие
ИННОВАЦИИ			

Составлено автором по материалам исследования

**Рис. 3.** Матрица «Уровней новизны инноваций – спрос на результаты интеллектуальной деятельности»

Поле 1 матрицы характеризуется низким уровнем рыночного спроса на РИД, что может быть вызвано различными причинами. Традиционно это поле занимают фундаментальные исследования, направленные на создание нового знания, а также ряд прикладных исследований и опытно-конструкторских работ, информация о которых в силу стратегической важности не подлежит частичному раскрытию.

Для перехода в поле 2 и повышения спроса на результаты исследований, создания рыночно привлекательных объектов ИС необходимо закрепление прав на ИС, что в свою очередь требует проведения патентных исследований. Причинами, затрудняющими переход в поле 2, могут быть как «технологическое запаздывание» РИД, так и запрет на частичное раскрытие сведений или обмен информацией. Субъективной причиной может быть непонимание рыночной ценности РИД в новых областях и сферах деятельности, не связанных, к примеру, с военными разработками.

Поле 2 характеризуется высоким спросом на РИД, что заставляет проводить активную политику патентования. Патенты создают организации временное преимущество и обеспечивают технологическое лидерство при равном доступе конкурентов к необходимым ресурсам и системе научного знания.

Ряд исследований инновационной сферы показывает, что компания-производитель может отдавать предпочтение агрессивному маркетингу

и ускоренному выводу на рынок новой продукции при сохранении секретности разработок и ноу-хау, поскольку в отдельных отраслях в силу простоты копирования продукта и имитации патентная защита не является достаточно эффективной. С другой стороны, если патенты и иные механизмы защиты прав не дают достаточных гарантий, то это не означает, что компании не используют их [14].

Стратегия управления ИС в данном случае направлена на создание портфеля различных объектов ИС при комплексном их использовании: патентов на полезные модели и объекты промышленного дизайна, что затрудняет имитацию, активное продвижение связанной патентами торговой марки или нескольких торговых марок, фирменных наименований и т. п., обеспечивающих долговременную защиту и гарантирующих качество в глазах потребителя.

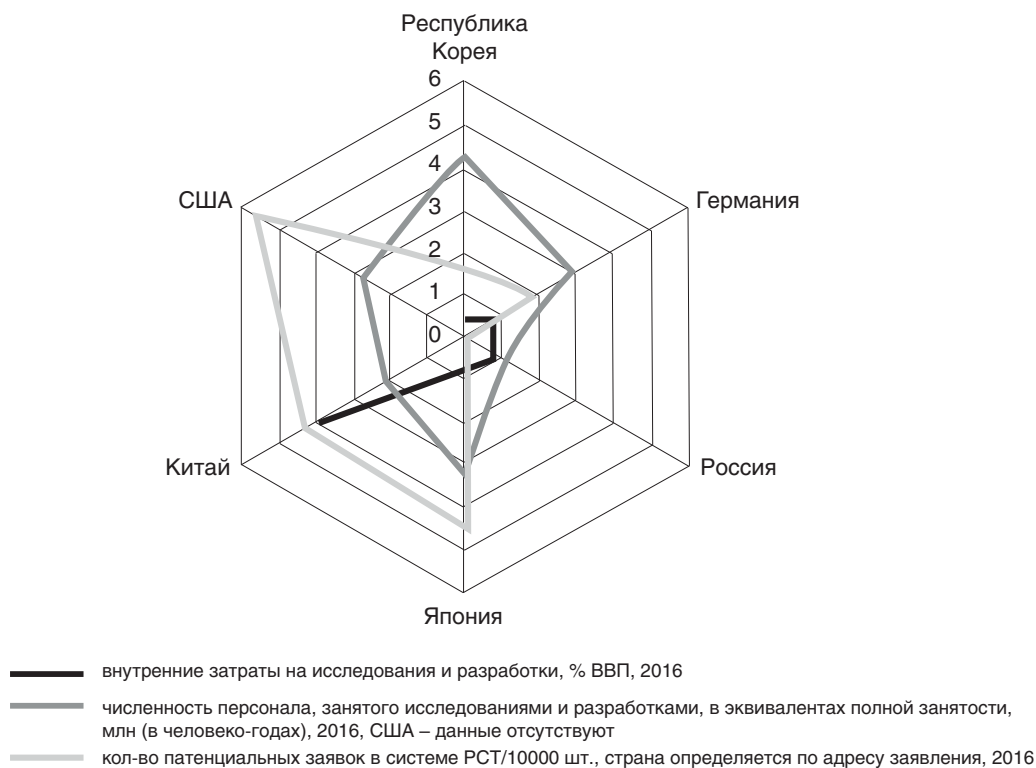
Поле 3 соответствует высокому спросу на инновации при высокой конкуренции, когда для поддержания технологического лидерства организация-владелец ИС должна постоянно совершенствовать собственные технологии и продукты, поддерживая их новыми связанными патентами. Такие стратегии требуют больших инвестиций в НИОКТР, и активная патентная политика является единственным способом обеспечения возврата вложенных средств. Не все организации способны самостоятельно поддерживать патенты, данное поле охватывает также

и стратегические альянсы, поглощения и слияния компаний, осуществляющих передовые разработки, в целях дальнейшего расширения рынка, оптимизации портфеля различных объектов ИС и удержания технологического лидерства. Лицензирование создает возможности как для расширения рынка (в том числе зарубежного), так и для наращивания капитализации ИС, а также часто является единственным видом деятельности организаций-владельцев прав ИС при сокращении собственных исследований. Лицензирование открывает и широкие возможности R&D-аутсорсинга, объемы которого в мире неуклонно растут в течение последних 10 лет. Можно предположить, что перемещение мирового центра патентной активности в азиатский регион является следствием R&D-аутсорсинга: истечение сроков основных патентов в high-tech сфере привело к массовому патентованию аутсорсерами поддерживающих разработок.

Поле 4 характеризует период широкой диффузии инноваций и снижения спроса, когда ценовая конкуренция и наличие имитаций не позволяет организации-владельцу ИС расширять присутствие на рынке за счет собственных средств. Поддерживающие инновации при сокращающемся спросе могут долгое время приносить стабильный доход за счет ранее не охваченных секторов рынка. При

этом продвижение бизнес-моделей и торговой марки (франчайзинг) могут иметь большую эффективность, чем продвижение технологий. Организация-владелец ИС, находящаяся в начале сильно фрагментированной цепочки ценности, будет получать стабильный доход от реализации прав ИС до момента полной утраты прав (истечения сроков) или утраты заинтересованности покупателей и разрушения цепочки ценности. Поле 4 характеризуется также стандартизацией требований к производственным процессам, дальнейшей фрагментацией и глобализацией цепочки создания ценности (глобальный производственный аутсорсинг).

Приходя к необходимости определения стратегической роли ИС в развитии бизнеса и приступая к формированию портфеля объектов ИС, организации сталкиваются с отсутствием перспектив выхода из поля 1. Управление ИС ограничивается регистрацией прав и коммерциализацией торговой марки в том сегменте рынка, где имидж организации имеет значение для клиентов и обеспечивает стабильный доход. Оригинальное производство может быть защищено и патентами на промышленный образец. Многие перспективные технологии не выходят из стадии НИОКР именно по той причине, что разработчик не предпринимает необходимых мер правовой охраны и коммерциализации РИД.



Источники: [12, 16]

**Рис. 4.** Сравнительная характеристика инновационных ресурсов и международной патентной активности России и стран-лидеров рынка интеллектуальной собственности



Анализ избранных показателей инновационной деятельности стран-лидеров рынка ИС и России отражает существенное отставание России как по объемам инвестиций в данную сферу, так и по количеству патентных заявок.

Так, при стабильно низких внутренних затратах на исследования и разработки (в % от валового внутреннего продукта, далее — ВВП), Россия имеет сопоставимое со странами-лидерами рынка ИС количество занятых в данной сфере, но значительно отстает по количеству международных патентных заявок в системе РСТ (рис. 4). Данное соотношение свидетельствует как о низкой «инновационности» российской экономики, так и об отсутствии возможности влиять на развитие инновационного рынка в целом.

Среди существенных факторов, препятствующих российским организациям участвовать в формировании глобальных цепочек стоимости в качестве носителей технологий, могут быть выделены:

- стабильно низкий уровень затрат на научные исследования и разработки на национальном уровне в целом (текущее снижение внутренних затрат на исследования и разработки до 1,1 % ВВП, расходы бюджета на гражданскую науку — 0,41 % ВВП);
- низкий уровень внутреннего спроса на РИД: многие руководители отмечают бессмысленность регистрации российских изобретений и «удержания» патентов в отсутствие конкретных целевых заказчиков;
- недостаточный уровень импорта, неразвитость кооперационных связей, усугубляемая санкционными ограничениями;
- отсутствие ориентации на экспорт технологий, низкая патентная защита российских разработок;
- технологическое отставание в большинстве современных направлений НИОКР.

Необходимо отметить также, что наличие у зарубежных конкурентов зарегистрированных прав на объекты промышленной собственности составляет устойчивый барьер входа в ряде отраслей, где могли бы использоваться перспективные отечественные разработки.

Общие принципы регламентации процессов управления ИС в организациях, а также конкретные мероприятия по формированию системы управления правами на РИД предложены Министерства экономического развития РФ [11]. Наиболее важным шагом на пути к стратегическому управлению ИС представляется создание необходимой структуры управления правами на РИД, а также формализации и утверждения политики организации в этой сфере, позволяющей вписать стратегию управления ИС в общую инновационную и бизнес-стратегию организации, во взаимосвязи с научно-производ-

ственной, маркетинговой и финансовой деятельностью в целом.

Примером успешного стратегического управления ИС организации может служить деятельность ГК «Росатом» (далее — Росатом), последовательно реализующей стратегию глобального технологического лидерства. Международная патентная защита прав ИС и коммерциализация РИД могут рассматриваться в качестве основополагающих элементов данной стратегии. Нематериальные активы Росатома по итогам 2017 г. составили 103,5 млрд руб., доля инновационной продукции в выручке — 13,5 %, а количество иностранных патентов достигло 922, из них 443 получено в 2017 г. [10]. Госкорпорацией разработана и реализуется модель отраслевого центра компетенций по управлению ИС. Следует предположить, что сотрудничество с Российской академией наук может способствовать использованию опыта Росатома в части коммерциализации разработок и эффективного управления ИС научно-исследовательскими и научно-производственными организациями.

Обобщение опыта Росатома, а также рекомендаций WIPO в отношении построения системы управления ИС в организации, позволяет определить следующую последовательность действий по переходу к стратегическому управлению ИС в организации:

- 1) определение роли ИС в общей бизнес-стратегии организации;
- 2) создание системы управления ИС и РИД (структуры, политики, положений);
- 3) аудит инновационной деятельности и РИД организации, выявление охраноспособных РИД, возможностей использования, угроз утраты;
- 4) стратегическое позиционирование на рынке ИС (выбор формы защиты прав ИС на внутреннем или внешнем рынке, оценка необходимости и возможность кооперации или аутсорсинга);
- 5) постановка целей, определение показателей результативности управления ИС в контексте общих стратегических целей организации;
- 6) определение механизмов коммерциализации РИД во взаимосвязи с маркетинговой, производственной, финансовой деятельностью, проведение патентных исследований и регистрация прав;
- 7) обеспечение результативности управления ИС и защиты прав РИД в долгосрочной перспективе.

Существенной частью общих мер по переходу к стратегическому управлению ИС является приобретение соответствующих организационных компетенций и повышение квалификации персонала.

Таким образом, проблемы стратегического управления ИС носят комплексный характер и связаны преимущественно с недостаточным участием

российских организаций в глобальном разделении труда как носителей передового знания и перспективных технологий, а также низким внутренним спросом на РИД, исследования и разработки, низким уровнем как экспорта, так и импорта высокотехнологичной продукции. Технологическое отставание не может быть преодолено путем имитации или заимствования технологий. В контексте задач ускорения технологического развития Правительством РФ предпринимаются меры по повышению роли института ИС, что создает необходимые предпосылки для защиты прав ИС, повышения

конкурентоспособности российских производителей. Бизнес-стратегии инновационных организаций должны учитывать необходимость вовлечения в хозяйственный оборот имеющихся и вновь создаваемых объектов ИС как единственной возможности обеспечения возврата инвестиций и интеграции в общемировую систему приращения нового знания — основного ресурса современной экономики. Необходимо внедрение современных моделей управления ИС в научно-производственных организациях.

### Библиографический список

1. О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации. Указ Президента от 01.12.2016 г. № 642. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449> (дата обращения: 05.02.2019).
2. Распоряжение Правительства РФ от 24.06.2017 г. № 1325-р «Об утверждении плана мероприятий по реализации Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 05.02.2019).
3. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года (утв. Правительством РФ 29.09.2018) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 05.02.2019).
4. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 05.02.2019).
5. Горбачев, Н. Н. Рынок интеллектуальной собственности в экономике знаний / Н. Н. Горбачев, Н. С. Мальченко, А. П. Якимакхо // Открытое образование. 2010. № 2. С. 69–78.
6. Дудкина, М. Н. Формирование стратегии управления интеллектуальной собственностью предприятия // Экономинфо. 2008. № 9. С. 24–27.
7. Карпова, Н. Н. Стратегия управления интеллектуальной собственностью в современных условиях // Инициативы XXI века. 2013. № 4. С. 33–38.
8. Право интеллектуальной собственности: актуальные проблемы: монография / под общ. ред. Е. А. Моргуновой. М.: Норма: ИНФРА-М, 2017. 192 с.
9. Федулкин, Д. П. Нормативно-правовое регулирование в сфере интеллектуальной собственности и его взаимосвязь с планами научно-технологического развития страны Д. П. Федулкин, В. Г. Зинов // Инновации. 2018. № 8 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.magninov.ru/ru/zhurnal/arhiv/2018/>

### References

1. O strategii nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii. Ukaz Prezidenta ot 01.12.2016 № 642 [On the Strategy of scientific and technological development of the Russian Federation. Decree of the President dated 1 December 2016 dated 1 December 2016 No 642]. Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449> (accessed 05.02.2019).
2. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 24.06.2017 № 1325-r «Ob utverzhdenii plana meropriyatii po realizatsii Strategii nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii» [Order of the Government of the Russian Federation dated 24 June 2017 No 1325-p «On approval of the action plan for the implementation of the Strategy of scientific and technological development of the Russian Federation»]. *Spravochnaya pravovaya sistema "Konsul'tantPlyus"* [Legal reference system "ConsultantPlus"]. Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 05.02.2019).
3. Osnovnye napravleniya deyatel'nosti Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda (utv. Pravitel'stvom RF 29.09.2018) [The main activities of the Government of the Russian Federation for the period up to 2024 (app. the Government of the Russian Federation 29.09.2018)]. *Spravochnaya pravovaya sistema "Konsul'tantPlyus"* [Legal reference system "ConsultantPlus"]. Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 05.02.2019).
4. Prognoz dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda [Forecast of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2030]. *Spravochnaya pravovaya sistema "Konsul'tantPlyus"* [Legal reference system "ConsultantPlus"]. Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 05.02.2019).
5. Gorbachev N. N., Mal'chenko N. S., Yakimakh A. P. Ry-nok intellektual'noi sobstvennosti v ekonomike znaniy Ot-krytoe obrazovanie [The Market of intellectual property in the knowledge economy]. *Otkrytoye obrazovaniye* [Open education], 2010, no. 2, pp. 69–78. (In Russian).
6. Dudkina M. N. Formirovanie strategii upravleniya intellektual'noi sobstvennost'yu predpriyatiya [Formation of the company's intellectual property management strategy]. *Ekonominfo*, 2008, no. 9, pp. 24–27. (in Russian).
7. Karpova N. N. Strategiya upravleniya intellektual'noi sobstvennost'yu v sovremennykh usloviyakh [Strategy of intellectual property management in modern conditions].

- innovacii-n8-2018/normativno-pravovoe-regulirovanie-v-sfere-intellektualnoj-sobstvennosti-i-ego-vzaimosvyaz-s-planami-nauchno-tehnologicheskogo-razvitiya-strany (дата обращения: 05.02.2019).
10. Итоги деятельности государственной корпорации по атомной энергии «РОСАТОМ» за 2017 год. Публичный годовой отчет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosatom.ru/upload/iblock/e5d/e5d0fefbd69c8d8a779ef817be2a63d0.pdf> (дата обращения: 05.02.2019).
  11. Рекомендации по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности в организациях / Минэкономразвития России, 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/fab88d26-8459-4373-8816-0d805b0f11ff/03102017.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=fab88d26-8459-4373-8816-0d805b0f11ff> (дата обращения: 05.02.2019).
  12. Россия и страны мира – 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b18\\_39/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b18_39/Main.htm) (дата обращения: 05.02.2019).
  13. Global Innovation Index: о месте России в мире инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sib-science.info/ru/heis/global-innovation-index-mesto-rossii-v-mire-22082018> (дата обращения: 05.02.2019).
  14. The economics of intellectual property. Suggestions for Further Research in Developing Countries and Countries with Economies in Transition. – WIPO, 2009. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.wipo.int/export/sites/www/ip-development/en/economics/pdf/wo\\_1012\\_e.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/ip-development/en/economics/pdf/wo_1012_e.pdf) (дата обращения: 05.02.2019).
  15. WIPO IP Facts and Figures 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_943\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_943_2018.pdf) (дата обращения: 05.02.2019).
  16. WIPO Statistics Database, September 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_943\\_2017.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_943_2017.pdf) (дата обращения: 05.02.2019).
  8. Pravo intelektual'noi sobstvennosti: aktual'nye problemy: monografiya [Intellectual property law: actual problems]. Ed. by E. A. Morgunova. Moscow: Norma, INFRA-M, 2017, 192 p. (In Russian).
  9. Fedulkin D. P., Zinov V. G. Normativno-pravovoe regulirovanie v sfere intelektual'noi sobstvennosti i ego vzaimosvyaz' s planami nauchno-tehnologicheskogo razvitiya strany [Legal regulation in the field of intellectual property and its relationship with the plans of scientific and technological development of the country]. *Innovatsii* [Innovations], 2018, no. 8. (In Russian). Available at: <http://www.maginnov.ru/ru/zhurnal/arhiv/2018/innovacii-n8-2018/normativno-pravovoe-regulirovanie-v-sfere-intellektualnoj-sobstvennosti-i-ego-vzaimosvyaz-s-planami-nauchno-tehnologicheskogo-razvitiya-strany> (accessed 05.02.2019).
  10. Itogi deyatel'nosti gosudarstvennoi korporatsii po atomnoi energii «ROSATOM» za 2017 god. Publichnyi godovoi otchet [Results of activities of the state atomic energy Corporation “ROSATOM” for 2017. Public annual report]. Available at: <https://rosatom.ru/upload/iblock/e5d/e5d0fefbd69c8d8a779ef817be2a63d0.pdf> (accessed 05.02.2019).
  11. Rekomendatsii po upravleniyu pravami na rezul'taty intelektual'noi deyatel'nosti v organizatsiyakh. Minekonomrazvitiya Rossii, 2017 [Recommendations on the management of intellectual property rights in organizations. Ministry of Economic Development of Russia, 2017]. Available at: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/fab88d26-8459-4373-8816-0d805b0f11ff/03102017.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=fab88d26-8459-4373-8816-0d805b0f11ff> (accessed 05.02.2019).
  12. Rossiya i strany mira – 2018 [Russia and the world – 2018]. Available at: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b18\\_39/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b18_39/Main.htm) (accessed 05.02.2019).
  13. Global Innovation Index: o meste Rossii v mire innovatsiy [Global Innovation Index: Russia's place in the world of innovation]. Available at: <http://www.sib-science.info/ru/heis/global-innovation-index-mesto-rossii-v-mire-22082018> (accessed 05.02.2019).
  14. The economics of intellectual property. Suggestions for Further Research in Developing Countries and Countries with Economies in Transition. WIPO, 2009. Available at: [http://www.wipo.int/export/sites/www/ip-development/en/economics/pdf/wo\\_1012\\_e.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/ip-development/en/economics/pdf/wo_1012_e.pdf) (accessed 05.02.2019).
  15. WIPO IP Facts and Figures 2018. Available at: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_943\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_943_2018.pdf) (accessed 05.02.2019).
  16. WIPO Statistics Database, September 2017. Available at: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_943\\_2017.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_943_2017.pdf) (accessed 05.02.2019).

**Ваврош Петр**

канд. экон. наук, Университет финансов и управления, Прага, Чешская республика

ORCID ID: 0000-0001-8283-4428

**Валенчик Радим**

канд. экон. наук, Университет финансов и управления, Прага, Чешская республика

e-mail: valencik@seznam.cz

**Рубаль Ондрей**

канд. экон. наук, Университет финансов и управления, Прага, Чешская республика

**Сазанова Светлана Леонидовна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID ID: 0000-0001-7435-714X

e-mail: sazanova@mail.ru

## Экономические парадигмы и экономические коммуникации

**Аннотация**

На развитие современной экономической теории оказывают влияние разнообразные факторы внешней и внутренней среды. К факторам внешней среды относят: изменения в практике хозяйствования экономических субъектов, глобальной экономике, институциональной среде, технологические изменения. К факторам внутренней среды относят: изменения в сфере научного познания в целом, а также изменения в методологии самой экономической науки. Главной движущей силой развития экономической теории является эволюция экономических парадигм, которая влияет на методологический выбор исследователей, их научное мировоззрение. Важной составляющей хозяйственной деятельности людей являются экономические коммуникации, сущность и содержание которых пока недостаточно изучены с теоретической точки зрения. Так как экономические коммуникации тесно связаны с поведением экономических агентов, что сказывается, в свою очередь, на результатах хозяйственной деятельности, их исследование является актуальной задачей. Предмет исследования – взаимосвязь экономических парадигм и представлений о сущности экономических коммуникаций. Цель статьи – изучение влияния эволюции экономических парадигм на развитие научных представлений об экономических коммуникациях. В работе применены следующие методы: рациональной реконструкции науки, сравнительного анализа, научной абстракции и другие. Выявлена взаимосвязь между эволюцией экономических парадигм, теорий поведения экономических агентов и пониманием роли экономических коммуникаций в хозяйственной деятельности. Авторы исследовали экономические коммуникации в контексте теории полной, ограниченной, процедурной рациональности, органической иррациональности, а также в контексте теории продуктивного потребления. Основные научные результаты заключаются в выявлении особенностей в понимании сущности экономических коммуникаций с точки зрения различных теорий. Полученные результаты являются базой для исследования системных и гуманистических оснований экономических коммуникаций, а также для разработки рекомендаций по совершенствованию экономических коммуникаций.

**Ключевые слова:**

экономические парадигмы, экономические коммуникации, полная рациональность, ограниченная рациональность, процедурная рациональность, органическая иррациональность, теория продуктивного потребления.

**Цитирование:** Ваврош П., Валенчик Р., Рубаль О., Сазанова С.Л. Экономические парадигмы и экономические коммуникации // Управление. 2019. № 1. С. 60–65.

**Wawrosz Petr**

Candidate of Economic Sciences, University of Finance and Administration, Prague, Czech Republic

ORCID ID: 0000-0001-8283-4428

**Valenchik Radim**

Candidate of Economic Sciences, University of Finance and Administration, Prague, Czech Republic

e-mail: valencik@seznam.cz

**Roubal Ondrej**

Candidate of Economic Sciences, University of Finance and Administration, Prague, Czech Republic

**Sazanova Svetlana**

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0001-7435-714X

e-mail: sazanova@mail.ru

## Economic paradigms and economic communications

**Abstract**

The development of modern economic theory is influenced by various factors of the external and internal environment. The factors of the external environment include: changes in the practice of economic entities, global economy, in the institutional environment, technological changes. The factors of the internal environment include: changes in the field of scientific knowledge in general, as well as changes in the methodology of economic science itself. The main driving force behind the development of economic theory is the evolution of economic paradigms, which has an impact on the methodological choice of researchers, their scientific worldview. An important component of human economic activity are economic communications, the essence and content of which have not been yet sufficiently studied from a theoretical point of view. Since economic communications are closely related to the behavior of economic agents, which affects, in turn, the results of economic activity, their study is an urgent task. The subject of research in the article is the relationship of economic paradigms and ideas about the essence of economic communication. The purpose of the article is to study the influence of the evolution of economic paradigms on the development of scientific ideas about economic communication. The authors have applied following research methods in the scientific paper: the method of rational reconstruction of science, the method of comparative analysis, the method of scientific abstraction and others. The relationship between the evolution of economic paradigms, theories of behavior of economic agents and the understanding of the role of economic communications in economic activity have been revealed. The authors investigated economic communications in the context of the theory of full, limited, procedural rationality, organic irrationality, as well as in the context of the theory of productive consumption. The main scientific results consist in identifying features in the understanding of the essence of economic communications from the point of view of various theories. The results obtained are the basis for the study of the systemic and humanistic foundations of economic communications, as well as the development of recommendations for improving economic communications.

**Keywords:**

economic paradigms, economic communications, full rationality, limited rationality, procedural rationality, organic irrationality, theory of productive consumption.

**For citation:** Wawrosz P., Valenchik R., Roubal O., Sazanova S.L. Economic paradigms and economic communications (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 60–65. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-60-65

© Ваврош П., Валенчик Р., Рубаль О., Сазанова С.Л., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)





Экономическая наука всегда стремилась объяснить, как люди ведут хозяйственную деятельность, как взаимодействуют между собой в процессе производства, распределения и потребления материальных благ и доходов. Результатом усилий многих экономистов, работавших на протяжении нескольких сотен лет стали парадигмы экономической науки: классическая, неоклассическая, кейнсианская, марксистская, институциональная, эволюционная, системная.

Эволюция экономических парадигм обусловила эволюцию теорий производства, потребления, доходов и их распределения, отношений между людьми в процессе хозяйственной деятельности [4; 5; 6]. Каждая экономическая парадигма в неявном виде затрагивала проблему экономических коммуникаций, но долгое время экономические коммуникации не попадали в фокус исследования экономической науки. Поскольку в современном мире экономические коммуникации играют все большую роль, то исследование их сущности и содержания является актуальным. В современной экономической науке недостаточно разработаны научные основы анализа экономических коммуникаций, что не позволяет создать комплексную теорию экономического поведения. Вклад в решение данной проблемы и вносят авторы статьи.

Целью статьи является исследование влияния эволюции экономических парадигм на развитие научных представлений об экономических коммуникациях. Методами исследования являются: метод рациональной реконструкции науки, метод сравнительного анализа, метод научной абстракции. Ожидаемые научные результаты будут заключаться в выявлении особенностей в понимании сущности экономических коммуникаций с точки зрения различных теорий.

На роль коммуникаций в рыночной экономике обращал внимание А. Смит, который считал, что экономические агенты вынуждены взаимодействовать под влиянием разделения труда и производственной необходимости. Приоритет влиянию технологических факторов на экономические коммуникации отдавали Д. Рикардо, К. Маркс, А. Маршал и др. Одним из первых на роль экономических коммуникаций обратил внимание И. Посошков (1724 г.), а в XX в. Дж. Кейнс обратил внимание на роль коммуникаций в принятии домашними хозяйствами решений о потреблении.

После публикаций А. Тверски, Д. Канемана и Д. Ариели исследование поведения экономических агентов стало отдельным направлением исследований в современной экономической науке [1; 2]. В отличие от основного направления в экономической науке, основанного на концепции

рационального / ограниченно рационального поведения, поведенческая экономика основана на концепции иррационального поведения, сущность которого заключается в «ошибках мышления», открытых Д. Канеманом [7]. Однако более углубленный анализ когнитивных и психологических факторов экономического поведения как частного случая поведения человека в целом, осуществленный Г. Клейнером, показывает, что поведение человека является органически иррациональным [3].

Отличительная особенность концепции органической иррациональности Г. Клейнера заключается в признании существования субъективных психологических предпосылок нарушения рациональности поведения [3]. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона и концепция процедурной рациональности О. Уильямсона объясняют нарушение рациональности главным образом объективной неполнотой доступной индивиду информации и ограниченностью его когнитивных способностей.

Итак, различным экономическим парадигмам соответствуют различные концепции поведения экономического агента. Поскольку экономическое поведение человека тесно связано с взаимодействием с другими агентами, то экономические коммуникации неизбежно становятся объектом экономических исследований. Можно предположить, что эволюция поведенческих концепций влияет на понимание сущности, содержания и роли коммуникаций в экономике.

Используя метод рациональной реконструкции науки, исследуем, как изменялось представление об экономических коммуникациях. В наше время широко распространена точка зрения, что коммуникация – это обмен информацией, тогда экономическая коммуникация – обмен информацией между двумя и более участниками о свойствах, характеристиках и ценах экономического блага (объекта сделки). Такое представление о сущности экономической коммуникации соответствует неоклассической парадигме экономической науки, в основе которой лежит концепция рационального поведения экономического агента и модель *Homo economicus*. Для полностью рационального экономического агента коммуникации являются только техническим средством передачи информации об объекте сделки.

Если допустить, что поведение человека не является полностью рациональным, то тогда коммуникации начинают играть более важную роль в экономических взаимодействиях. Объективные ограничения доступа к информации и ограниченность когнитивных способностей порождает проблемы информационной асимметрии, структурной неопределенности

и связанных с ними трансакционных издержек. Тогда экономические коммуникации становятся инструментом решения проблемы информационной асимметрии, например, в процессе переговоров контрагентов. В процессе коммуникаций происходит не только обмен информацией о характеристиках объекта сделки, но и об ожиданиях экономических агентов, обмен их представлениями о будущем, о вероятности наступления благоприятных или неблагоприятных событий. Следовательно, в ходе экономических коммуникаций может быть отчасти решена проблема информационной асимметрии и структурной неопределенности.

Допущение об органической иррациональности экономических агентов еще больше меняет взгляд исследователя на экономические коммуникации. Главный вопрос заключается в следующем: могут ли экономические коммуникации решить проблему субъективных психологических предпосылок нарушения рациональности поведения?

В общем виде рациональность поведения предполагает, что экономический агент может, используя всю доступную ему информацию, выполнить следующие действия: увидеть и точно описать цель, стоящую перед ним в данной ситуации; определить все возможные альтернативы выбора и описать их; сформировать множество допустимых альтернатив; ранжировать допустимые альтернативы на основании отношений предпочтения; выявить наилучшие альтернативы и сделать окончательный выбор [3]. Следовательно, нарушение рациональности выбора связано с объективными или субъективными ограничениями. К объективным ограничениям относят: недостаток информационных ресурсов; некорректная технология сравнительного анализа альтернатив, оценивания и интерпретации информации. К субъективным ограничениям относят: сознательное нежелание осуществлять все действия, необходимые для формирования и решения задачи выбора; антипатия к мыслительной, аналитической или волевой деятельности, необходимой для принятия решения. Таким образом, органическая рациональность связана не только с недостатком информации и ограниченностью когнитивных способностей, но и с недостатком воли к реализации мыслительных операций и/или действий. Тогда, возможно, именно коммуникации экономических агентов могут стать для них источником информации, компенсировать когнитивные ограничения. Кроме этого, экономические коммуникации могут компенсировать недостаток воли и подтолкнуть агента к необходимым мыслительным операциям и/или конкретным действиям в направлении выбора.

Гипотеза о том, что экономические коммуникации могут решить проблему субъективных психологических предпосылок нарушения рациональности поведения, основана на допущениях:

- сущность экономических коммуникаций не сводима к обмену информацией об объекте сделки;
- экономические коммуникации являются частью социально-экономических систем различных уровней. Докажем, что при вышеназванных допущениях наша гипотеза верна.

Сущность экономических коммуникаций не сводится к обмену информацией об объекте сделки, потому что сущность человека не сводима только лишь к его рациональному компоненту. Человеческая личность формируется в процессе социализации, то есть взаимодействия с другими людьми, институтами, ценностями общества. Сами экономические коммуникации происходят в определенной институциональной среде, сформированной институтами права, культуры, религии и т. д. Поэтому в краткосрочных экономических (разовых, спотовых) коммуникациях происходит обмен информацией о личностных характеристиках контрагентов, их культурных мемах, ценностях, а также правилах поведения, которым они следуют [6]. В долгосрочных (повторяющихся) коммуникациях происходит уже не только трансляция, но и обмен культурными нормами, ожиданиями, представлениями о будущем, неформальными институтами. Следовательно, экономические коммуникации расширяют множество альтернатив, снижают когнитивные ограничения, а значит, компенсируют действие субъективных психологических предпосылок нарушения рациональности поведения.

Экономические коммуникации являются частью социально-экономической системы и ее подсистем: производства, обмена, распределения и потребления. В каждой подсистеме экономические коммуникации имеют свои особенности. В производственной подсистеме во взаимодействиях экономических агентов главную роль играют технологии и рациональный экономический расчет, поэтому экономические коммуникации в большей мере решают проблему информационной асимметрии, поскольку выбор альтернатив ограничен требованиями технологии и экономическим расчетом. В подсистемах обмена, распределения и потребления большее значение приобретают гуманистические факторы, поэтому коммуникации решают проблему структурной неопределенности, подталкивая экономических агентов к тем или иным мыслительным операциям или конкретным действиям. Таким образом, с точки зрения концепции иррационального поведения

экономических агентов, экономическая коммуникация становится связующим звеном между рациональным и иррациональным аспектами поведения экономических агентов.

Интересный подход к исследованию экономических коммуникаций предлагает теория продуктивного потребления. Основные положения этой теории заключаются в следующем:

1) экономический агент принимает решения, руководствуясь долгосрочной стратегией использования текущего дохода для приобретения активов с целью увеличения приведенной стоимости будущего дохода;

2) на поведение экономического агента влияет не только рациональный мотив, но и опыт, особенности его психики, которые могут как усиливать, так и ослаблять долгосрочную мотивацию;

3) экономический агент отождествляет свое благосостояние с достижением определенного уровня дохода в будущем, то есть он заинтересован в росте человеческого капитала;

4) для достижения поставленных долгосрочных целей экономические агенты заинтересованы в коммуникациях друг с другом [6; 13]. Ориентация теории на исследование производственных аспектов потребления позволяет лучше определить роль рациональных и иррациональных элементов в принятии решений хозяйствующими субъектами. Принятие решений, основанное на продуктивных аспектах потребления, связано с более высокой степенью рациональности, а модели, основанные на эффектах продуктивного потребления, являются очень удобным инструментом для исследования нерационального поведения экономических агентов.

Некоторые авторы считают, что акцент на продуктивные аспекты потребления способствует устранению инклюзивности, возникающей на основе собственности, и созданию равенства возможностей для социального продвижения [10; 11]. В этом смысле они также интерпретируют позитивную роль социального капитала, обращая внимание на роль образования и здравоохранения в его развитии. С точки зрения производительно-го потребления различают человеческий и социальный капитал. Человеческий капитал – совокупность знаний, умений, навыков, которые используются для удовлетворения потребностей человека и общества в целом. Стоимостная оценка человеческого капитала включает расходы домашних хозяйств и государства на питание, одежду, жилища, культуру. Социальный капитал – совокупность социальных связей, которые позволяют осуществлять экономическую деятельность.

Социальный капитал является экономическим ресурсом, поскольку уменьшает затраты на координацию деятельности экономических агентов через вытеснение формальных контрактов отношениями доверия, основанными на неформальных нормах, профессиональной этике и т. п.

Социальный капитал рассматривают в качестве предпосылки для применения человеческих способностей, но он не тождественен явлению, которое мы называем инвестициями в социальный статус, когда возможность получения или применения человеческого капитала одним субъектом осуществляется за счет другого субъекта. Дифференциация инвестиций в человеческий капитал, социальный капитал, социальный статус является сложной теоретической задачей. Решение этой задачи возможно, на наш взгляд, с помощью теории кооперативных игр, которые анализируют переговорные процессы, являющиеся формой коммуникации. Например, в качестве инструмента анализа коммуникаций можно использовать модель переговоров Нэша ( $S, d$ ), где  $S$  – набор доступных решений,  $d$  – начальная точка разногласия. Если мы рассмотрим другие ситуации, где в качестве альтернативы исходной проблеме модели переговоров Нэша будут рассматриваться как точки альтернативной стоимости инвестиций в социальный статус и точки реакции игрока, осуществляющего инвестиции в статус, то мы получим очень сильный теоретический аппарат, который можно использовать для анализа ситуаций, часто встречающихся на переговорах для достижения общеприемлемой цели (реализация проекта или реформы) [13].

Если стандартная неоклассическая экономическая теория утверждает, что «предложение порождает свой собственный спрос», то теория производительного потребления утверждает, что «потребление порождает производство». Это означает, что представления экономических агентов о желаемом будущем потреблении порождает их текущие производственные планы. Экономические коммуникации, с одной стороны, обеспечивают взаимодействия людей в настоящем времени, а с другой стороны, являются инструментом построения будущего.

В этом контексте следует рассмотреть различные типы поведения потребителей [12]. В частности, чтобы отличить гедонистическое потребление от форм продуктивного потребления [8; 9]. Исходя из этого, могут быть выявлены и приняты во внимание моральные и этические аспекты в экономических коммуникациях.

## Заключение

Проведенное исследование экономических парадигм и экономических коммуникаций позволяет сформулировать следующие выводы:

- представление об экономических коммуникациях изменялось под влиянием эволюции экономических парадигм и поведенческих теорий;
- с точки зрения теории полной рациональности экономические коммуникации являются лишь инструментом передачи информации об объекте сделки;
- с точки зрения теории ограниченной рациональности экономические коммуникации являются инструментом решения проблемы информационной асимметрии;
- с точки зрения теории процедурной рациональности экономические коммуникации являются инструментом эффективных процедур принятия решений;
- с точки зрения теории органической рациональности экономические коммуникации сглаживают

последствия субъективных психологических предпосылок нарушения рациональности поведения;

- с точки зрения теории продуктивного потребления экономические коммуникации являются инструментом реализации долгосрочных целевых функций экономических агентов.

Полученные выводы заключаются в выявлении особенностей в понимании сущности экономических коммуникаций с точки зрения различных теорий и являются базой для дальнейших научных исследований системных и гуманистических оснований экономических коммуникаций, что имеет не только теоретическую, но практическую значимость для разработки рекомендаций по совершенствованию экономических коммуникаций в различных сферах хозяйственной деятельности на микро-, мезо- и макроуровнях.

## Библиографический список

1. Ариели, Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом / Д. Ариели. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 296 с.
2. Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. М.: АСТ, 2014. 336 с.
3. Клейнер, Г. Б. Рациональность, неполная рациональность, иррациональность: психологические факторы / Г. Б. Клейнер // В кн.: Homo institutus – человек институциональный. / Под ред. д.э.н. О. В. Иншакова. Волгоград: ВолГУ, 2005. С. 220–236.
4. Клейнер, Г. Б. Три вопроса к политэкономии (попытка системной ретроспекции) / Г. Б. Клейнер // Вопросы экономики. 2018. № 8. С. 118–127.
5. Сазанова, С. Л. Современная поведенческая парадигма и принятие управленческих решений / С. Л. Сазанова // Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения. Сборник статей V Международной научной конференции. / Под ред. Г. Б. Клейнера. М.: Издательский дом ГУУ, 2017. С. 276–280.
6. Jurásek, M. Politicko-ekonomická reflexe současného stavu globální společnosti. Politická ekonomie – teorie, modelování, aplikace / M. Jurásek, V. Leinweber, R. Valenčík. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2016. Roč. 64. Č. 2. S. 218–236.
7. Kahneman, D. A Prospect theory: Decision making under risk / D. Kahneman, A. Tversky // Econometrica. 1979. Vol. 47. No. 2. P. 263–292.
8. Roubal, O. Maximizers and satisficers in consumer culture changes / O. Roubal // Communication Today, FMK UCM – Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metóda. 2018. Roč. 9. Č. 2. S. 38–54.
9. Roubal, O. The duality of hedonism in the ambivalent world of polarities / O. Roubal // European Journal of Science and Theology. Technical University of Iasi. 2019. Roč. 15. Č. 1. S. 203–213.

## References

1. Arieli D. Povedencheskaya ekonomika. Pochemu lyudi vedut sebya irratsional'no i kak zarabotat' na etom [Behavioral economics. Why people behave irrationally and how to make money on it]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2012, 296 p.
2. Kaneman D. Dumay medlenno... reshai bystro [D. Kahneman. Thinking, fast and slow]. Moscow: AST, 2014, 336 p.
3. Kleiner G. B. Ratsional'nost', nepolnaya ratsional'nost', irratsional'nost': psikhologicheskie faktory [Rationality, incomplete rationality, irrationality: psychological factors]. In: Homo institutus – chelovek institutsional'nyi [Homo institutus – institutional person]. Pod red. d.e.n. O. V. Inshakova. Volgograd: VolGU, 2005, pp. 220–236.
4. Kleiner G. B. Tri voprosa k politekonomii (popytka sistemnoi retrospektii) [Three questions to political economy (attempt of system retrospection)]. Voprosy ekonomiki [Economic issues], 2018, no. 8, pp. 118–127.
5. Sazanova S. L. Sovremennaya povedencheskaya paradigma i prinyatie upravlencheskikh reshenii. Institutsional'naya ekonomika: razvitie, prepodavanie, prilozheniya. Sbornik statei V Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii [Institutional economics: development, teaching, applications. Proceeding of the V International Scientific Conference]. Pod red. G. B. Kleinera. M.: Izdatel'skii dom GUU, 2017, pp. 276–280.
6. Jurásek M., Leinweber R., Valenčík V. Politicko-ekonomická reflexe současného stavu globální společnosti. Politická ekonomie – teorie, modelování, aplikace [Political-economic reflection of the current state of global society. Political economy – theory, modeling, applications]. Praha: University of Economics, 2016, vol. 64, no. 2, pp. 218–236.
7. Kahneman D., Tversky A. A prospect theory: decision making under risk. Econometrica, 1979, vol. 47, no. 2, pp. 263–292.



10. Soumyananda, D. Inclusive growth through creation of human and social capital / D. Soumyananda // *International Journal of Social Economics*. Bradford. 2014. Vol. 41. No. 10. P. 878–895.
11. Steger, T. M. Productive consumption, the intertemporal consumption trade-off and growth / T. M. Steger // *Journal of Economic Dynamics & Control*. Amsterdam. 2002. Vol. 26. No. 6. P. 1 053–1 068.
12. Stillerman, J. *The sociology of consumption: A global approach* / J. Stillerman. Cambridge: Polity Press, 2015.
13. Valenčík, R. (ed.) *Ekonomie produktivní spotřeby: Teoretický základ analýzy role odvětví produktivních služeb bylo přiděleno*. Vydání první, Praha, 2019.
8. Roubal O. Maximizers and satisficers in consumer culture changes. *Communication today*, FMK UCM. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metóda, 2018, vol. 9, no. 2, pp. 38–54.
9. Roubal O. The duality of hedonism in the ambivalent world of polarities. *European Journal of Science and Theology*. Technical University of Iasi, 2019, vol. 15, no. 1, pp. 203–213.
10. Soumyananda D. Inclusive growth through creation of human and social capital. *International Journal of Social Economics*. Bradford, 2014, vol. 41, no. 10, pp. 878–895.
11. Steger T. M. Productive consumption, the intertemporal consumption trade-off and growth. *Journal of Economic Dynamics & Control*. Amsterdam, 2002, vol. 26, no. 6, pp. 1053–1068.
12. Stillerman J. *The sociology of consumption: A global approach*. Cambridge: Polity Press, 2015.
13. Valenčík R. (ed.) *Ekonomie produktivní spotřeby: Teoretický základ analýzy role odvětví produktivních služeb bylo přiděleno* [Economics of productive consumption: The theoretical basis for the analysis of the role of the productive services industry has been allocated]. Vydání první, Prague, 2019.

**Карданов Валерий  
Алексеевич**

канд. пед. наук, АНО ВО  
«Российский новый  
университет», г. Москва,  
Российская Федерация

**Стойков Денис  
Андреевич**

канд. экон. наук,  
Всероссийская  
государственная  
телевизионная  
и радиовещательная  
компания, г. Москва,  
Российская Федерация

## Сравнение систем товарной сертификации в Европейском союзе и в Евразийском экономическом союзе

**Аннотация**

В статье рассмотрены вопросы товарной сертификации в Европейском союзе и Евразийском экономическом союзе. Объектами исследования являются экономические системы Европейского союза и Евразийского экономического союза. Область исследований – теоретические основы мониторинга развития экономических систем, указанных объединений. План соглашения об экономическом сближении Европейского союза и Евразийского экономического союза сегодня, по мнению авторов, кажется фантастическим. Связи России и Евросоюза в настоящий момент находятся в значительном кризисе. Сотрудничество в экономической области сокращается в условиях взаимных санкций. Вместе с тем, авторы полагают, что Европейский союз способен сыграть основную роль в решении вопросов совершенствования государств – членов Евразийского экономического союза, прежде всего в экономическом масштабе. Роль российского лимита на импорт продовольствия показал степень взаимозависимости во внешней торговле и заинтересованность европейских компаний в нормализации коммерческих и экономических отношений. Страны мирового сообщества, в том числе и Россия, подтверждают единство своих взглядов к процессу гармонизации стандартов, понимая, что на практике гармонизированные стандарты гарантируют качество продукции и услуг, экологичность производств и товаров, безопасность труда, функциональную совместимость продукции и, при необходимости, ее взаимозаменяемость. В связи с этим актуален вопрос гармонизации европейских и российских эталонов соответствия, оформления документации по сертификации и оценке соответствия и качества экспортируемой и импортируемой продукции, механизма управления качеством работ и услуг. В статье проанализированы правила сертификации в Европейском союзе и Евразийском экономическом союзе, рассмотрены маркировки CE, EAC и проблемы, возникающие при нанесении этих символов, исследовано влияние внешних (требования рынка, конкуренция) и внутренних (организационные, экономические и т. д.) факторов на развитие рынков, размещение производительных сил, повышение эффективности общественного производства. Сделан вывод о том, что стандартизацию следует воспринимать как результативный элемент механизма управления качеством продукции, работ и услуг. Это подтверждается тем, что создание и применение гармонизированных стандартов позволяет приблизиться к ориентирам устойчивого развития и своевременно удалить с повестки дня многие вызовы современности.

**Ключевые слова:**

сертификация, Евразийский экономический союз, Европейский союз, маркировка, ГОСТ, ответственность.

**Цитирование:** Карданов В.А., Стойков Д.А. Сравнение систем товарной сертификации в Европейском союзе и в Евразийском экономическом союзе // Управление. 2019. № 1. С. 66–71.

**Kardanov Valerii**

Candidate of pedagogical  
sciences, Russian New Uni-  
versity, Moscow, Russia

**Stoikov Denis**

Candidate of Economic  
Sciences, All-Russian State  
Television and Radio Broad-  
casting Company, Moscow,  
Russia

## Comparison of the commodity certification systems in the European Union and in the Eurasian Economic Union

**Abstract**

The article deals with issues of product certification in the European Union and the Eurasian Economic Union. The objects of study are the economic systems of the European Union and the Eurasian Economic Union. The area of research is the theoretical basis for monitoring the development of economic systems of these associations. According to the authors, the plan for an agreement on economic rapprochement between the European Union and the Eurasian Economic Union today seems fantastic. Relations between Russia and the European Union are currently in a significant crisis. Cooperation in the economic field is reduced in terms of mutual sanctions. At the same time, the authors believe that the European Union is capable of playing a major role in solving the issues of improving the states of the Eurasian Economic Union member states, primarily on an economic scale. The role of the Russian food import limit showed the degree of interdependence in foreign trade and the interest of European companies in the normalization of commercial and economic relations. The countries of the world community, including Russia, confirm the unity of their views on the process of harmonization of standards, understanding that in practice harmonized standards guarantee the quality of products and services, the environmentally friendly production and goods, occupational safety, interoperability of products and, if necessary, its interchangeability. In this regard, the issue of harmonization of European and Russian standards of conformity, paperwork for certification and assessment of conformity and quality of exported and imported products, the mechanism of quality management of works and services is relevant. The certification rules in the European Union and the Eurasian Economic Union have been analyzed in the article, the CE and EAU marking and problems arising when applying these symbols have been considered, the influence of external (market requirements, competition) and internal (organizational, economic, etc.) factors on development of markets, placement of productive forces, increasing the efficiency of social production have been examined. It has been concluded, that standardization should be perceived as an effective element of the mechanism for managing the quality of products, works and services. This is confirmed by the fact, that the creation and application of harmonized standards allows one to get closer to the benchmarks of sustainable development and to remove many of the modern challenges from the agenda in a timely manner.

**Keywords:**

certification, Eurasian Economic Union, European Union, labeling, GOST, responsibility.

**For citation:** Kardanov V.A., Stoikov D.A. Comparison of the commodity certification systems in the European Union and in the Eurasian Economic Union (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 66–71. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-66-71

© Карданов В.А., Стойков Д.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Мировая практика показывает, что при выходе на внешний рынок продукция обязана иметь документацию по подтверждению соответствия определенным требованиям безопасности. В любом государстве мирового сообщества каждая промышленная отрасль и производство должны соответствовать регламентам и мировым стандартам, что способствует всеобщей интеграции и развитию мировой торговли. В Европейском союзе (далее — ЕС) приняты меры, которые способствуют международной торговле различным товаром между этим сообществом и третьими странами. В случае, если третья страна имеет сопоставимый уровень технического развития и совместимый подход в отношении по оценке безопасности изделий, ЕС заключает с такими государствами договор о взаимном признании протоколов испытаний, соответствия продукции по безопасности, знаков соответствия, сертификатов и деклараций. Такие соглашения способствуют развитию международной торговли через снижение затрат на доказательства соответствия.

В настоящее время ЕС подписаны соглашения с Японией, Швейцарией, США, Израилем, Австралией, Новой Зеландией и Канадой, что дает возможность экспорта с маркировкой CE (фр. *Conformité Européenne* — европейское соответствие). К сожалению, на сегодняшний день по различным причинам такие соглашения между ЕС и Евразийским экономическим союзом (далее — ЕАЭС) и/или СНГ не подписаны, но работа в этом направлении ведется всеми заинтересованными сторонами. Законодательство ЕС по процедурам проведения сертификации с правом нанесения знака CE (CE-маркировка) на продукцию, достаточно сложно и не всегда понятно человеку, не обладающему определенными знаниями в процедурах. В то же время, процесс достаточно прост и понятен специалистам нотифицированных органов. Сложности с маркировкой товара могут возникнуть у каждого участника внешней экономической деятельности (далее — ВЭД): крупные европейские и азиатские изготовители зачастую отказываются от самостоятельного нанесения данных, необходимых для проведения таможенной очистки на территории Евразийского экономического союза, и выполнять этот процесс приходится импортеру. Ошибки в маркировке, в свою очередь, часто приводят к запрету выпуска товара таможенными органами и большим финансовым потерям компании.

Цель статьи — познакомить научное сообщество с результатами проведенного анализа порядка сертификации и нанесения символов соответствия на продукцию в государствах — членах ЕАЭС

и странах ЕС, а также еще раз напомнить о необходимости подтверждения безопасности продукции и ее соответствия действующим регламентам.

### Знак CE

Маркировка CE, размещенная на изделии, является декларацией производителя о том, что продукт соответствует требованиям директив так называемого «Нового подхода» ЕС. Эти директивы созданы для устранения проблем, которые связаны с безопасностью, охраной здоровья и окружающей среды, определяют угрозы, и которые производитель должен выявить и устранить. Маркируя свое изделие знаком CE, изготовитель декларирует его соответствие требованиям всех касающихся его директив.

Чтобы получить возможность маркировать свой продукт знаком CE, производитель должен провести контрольные исследования своего продукта, провести мероприятия по выполнению соответствующих требований, а после — подвергнуть продукт процедуре оценки соответствия директивам. Реализация и результаты мероприятий должны быть запротоколированы.

Процесс оценки соответствия осуществляет изготовитель, или уполномоченный представитель, используя предписанную последовательность операций так называемых модулей. Выбор очереди модулей зависит от производителя, который выбирает их самостоятельно в соответствии с возможностями, отмеченными в директиве, касающейся данного изделия. Для несложного в техническом отношении изделия оценка соответствия может состоять из одного модуля.

В большинстве случаев, в зависимости от выбора, процедура оценки соответствия требует участия уполномоченного органа — третьей стороны, организации, уполномоченной государственными властями для выполнения заданий, вытекающих из директив.

Если изделие требует оценки только в соответствии с модулем А (внутренний контроль продукции), производитель самостоятельно, без участия третьей стороны проводит оценку, опираясь на соответствующие нормативы. В остальных случаях изготовитель обращается в самостоятельно выбранный уполномоченный орган. Уполномоченный орган может быть выбран производителем в любой стране ЕС.

Существенным понятием, связанным с оценкой соответствия, является «презумпция соответствия», заключающаяся в признании того, что продукты, которые отвечают требованиям национальных стандартов, разработанных на основании стандартов ЕС, чьи номера были опубликованы в Официальном

журнале Европейских сообществ, соответствуют основным требованиям.

Оценка соответствия завершается составлением производителем Декларации соответствия. В дальнейшем декларация прилагается к изделию или предоставляется по требованию органов надзора рынка.

Страны ЕС не могут запретить ввоз на свои рынки продуктов с маркировкой CE. Если данное изделие подлежит хотя бы одной директиве «Нового подхода», то без маркировки CE оно не может быть допущено в оборот или к использованию на территории ЕС. Органы надзора рынка тщательно отслеживают выполнение европейского законодательства, охраняющего интересы потребителей и работников, а также предотвращающего нечестную конкуренцию.

*Страны, в которых необходимо использовать маркировку CE*

Маркировка CE обязательна для определенных групп товаров в Европейской экономической зоне, в состав которой входят 28 государств – членов ЕС, в 14 странах Европейской ассоциации свободной торговли, а также в Турции.

Этот знак является обязательным для всех товаров, произведенных в третьих странах и продаваемых в Европейской экономической зоне. Импортёр должен убедиться, что производитель за пределами ЕС предпринял необходимые шаги, позволяющие ему разместить на своем изделии знак CE. В противном случае, импортёр должен принять на себя обязательства производителя по ввозу изделия на территорию ЕС.

*Правила размещения знака CE*

Производитель размещает знак CE самостоятельно, однако предварительно он должен провести определенные мероприятия. Обязательным является выполнение контроля соответствия, оформление технической документации и подписание декларации соответствия ЕС. По требованию, вся документация должна быть предоставлена соответствующим органам по надзору за рынком.

Импортёры должны проверить, произвел ли производитель необходимые действия и может ли необходимая документация быть предоставлена по первому требованию. Также импортёр должен быть уверен, что всегда сможет быстро связаться с производителем для получения необходимой информации.

Дистрибьюторы должны также иметь свидетельство от производителя или импортёра, подтверждающее проведение оценки соответствия продукта.

Если импортёр или дистрибьютор продает изделие под названием собственной марки, в этом случае он принимает на себя все обязанности

производителя, т. е. он должен обладать достаточной информацией относительно всего проекта и процесса производства данной продукции, так как на него ложится юридическая ответственность, связанная с размещением на товаре знака CE.

*Правила маркировки*

Изделия, являющиеся предметом директив ЕС, должны быть промаркированы знаком CE и только затем могут быть допущены на рынок. Производители должны самостоятельно и под собственную ответственность проверить, какие директивы ЕС касаются их продукта. Изделие может быть допущено к обороту, если оно соответствует положениям всех соответствующих директив, и если процедура оценки соответствия была корректно проведена. Производитель составляет декларацию соответствия ЕС и размещает маркировку CE на изделии. Если в директивах указана возможность участия третьей стороны (уполномоченного органа), она может быть привлечена к проведению процедуры оценки соответствия на основании письменной доверенности производителя. Если на изделии размещена маркировка CE, оно может иметь дополнительную маркировку при условии, что она имеет иное произношение, не вводит в заблуждение и не влияет на видимость и читаемость маркировки CE.

*Характеристики маркировки CE*

Маркировка CE должна наноситься производителем или его представителем, уполномоченным действовать в ЕС, отчетливо, разборчиво и стойко, только на тех продуктах, которые охвачены требованиями директив «Нового подхода» [6]. Минимальный размер знака CE – 5 мм. Если знак имеет увеличенные размеры, его пропорции должны быть сохранены [10]. Если размеры и фактура изделия не позволяют разместить маркировку на самом изделии, знак CE должен быть помещен на упаковке или прилагаемых документах. Если директива требует участия в процедуре оценки соответствия уполномоченного органа, его идентификационный номер должен быть размещен после знака CE.

*Юридические последствия*

Существуют механизмы проверки соответствия размещения маркировки CE. Такой контроль входит в обязанность государственных органов (надзор за рынком) ЕС в сотрудничестве с Европейской Комиссией. В случае предположения на злоупотребление маркировкой CE, или если безопасность продукта ставится под сомнение, граждане могут обратиться в государственные органы по надзору за рынком. Процедуры, средства и санкции,



применяемые в установленных случаях использования фальшивого знака СЕ, могут отличаться, в зависимости от административного и уголовного законодательства конкретного государства.

В зависимости от степени нарушения, хозяйственные субъекты могут подвергаться штрафу, а в некоторых случаях может наступить уголовная ответственность. Однако если продукт не признан непосредственно опасным, производитель может получить второй шанс доказать, что его продукт соответствует требованиям действующего нормативного законодательства прежде, чем его обяжут удалить продукт с рынка.

В системе органов государственного управления ВЭД особая роль отводится таможенной службе, как наиболее динамично развивающейся, своевременно и качественно обслуживающей участников ВЭД [7]. С января 2018 г. начал действовать Договор о таможенном кодексе ЕАЭС [1; 2]. Это дало импульс реформированию таможенного законодательства Российской Федерации (далее – РФ). Нововведениями в таможенное законодательство стран – участниц ЕАЭС и РФ стали упрощение и ускорение таможенных процедур и таможенного контроля [8]. Кроме того, затронуты вопросы товарной сертификации.

Сегодня сертификация – элемент рыночной составляющей, которая предъявляет экономическим агентам повышенные требования в соответствии с текущей действительностью. Опыт показывает, что сертификация выступает инструментом регулирования интересов двух групп: для потребителей она осуществляет информирование о качестве покупаемой ими продукции, а для торговых фирм она оказывает возможность обозначать себя на рынке товаров и услуг надежными представителями.

По результатам фундаментальных исследований Экономического комитета Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества, проведенных в середине 2000-х гг., применение мер по гармонизации технического регулирования дает странам, которые входят в этот союз, экономический эффект, вдвое превышающий результативность мер по снижению таможенных тарифов [11].

Институт оценки соответствия продукции в России стал формироваться поздно – в 1980-х гг., в то время как в зарубежных странах системы сертификации стали складываться еще в 1920-х гг. В 1988 г. членами Совета экономической взаимопомощи была подписана конвенция о системе оценки качества и сертификации взаимопоставляемой продукции. С введением этой системы появляется международная аккредитация и аттестация испытательных лабораторий.

Позднее в РФ была сформирована двухуровневая система подтверждения соответствия продукции: обязательная и добровольная сертификация. Соблюдая обязательные стандарты (ГОСТы, технические условия), производитель обеспечивает безопасность продукции. Но есть также показатели качества продукции, которые не имеют отношения к безопасности продукции для жизни и здоровья человека, но именно эти свойства оценивают покупатели на рынке в условиях конкуренции между товаропроизводителями, такие как: потребительские свойства, показатели надежности, эстетические показатели. Поэтому для подтверждения высококачественных потребительских свойств продукции и повышения конкурентоспособности на рынке многие производители сертифицируют свою продукцию в добровольном порядке и оформляют добровольный сертификат соответствия в системе ГОСТ Р.

В настоящее время правовой основой сертификации в РФ является Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ [5]. А стандартом, который устанавливает обязательные требования к продукции, общие принципы межгосударственной стандартизации, объекты межгосударственной стандартизации, является ГОСТ РФ.

### Знак ЕАС

Знаком обращения, принятым на территории ЕАЭС для обозначения продукции, которая прошла процедуру согласования с техническими регламентами и имеет гарантию обслуживания продукции в сервисных центрах изготовителя, является маркировка ЕАС – Евразийское соответствие (англ. Eurasian Conformity). Предписания к изделиям в государствах – членах ЕАЭС неодинаковы, однако в соответствии с Соглашением о проведении согласованной политики в области технического регулирования, санитарных и фитосанитарных мер от 25.01.2008 и с учетом положений Соглашения о единых принципах технического регулирования в государствах – членах ЕАЭС создана гармонизированная система стандартов качества продукции [2; 3; 9].

#### *Требования, предъявляемые к знаку ЕАС*

Единый знак обращения ЕАС представляет собой сочетание трех букв – Е, А и С одинаковой высоты и ширины. Изображение знака ЕАС должно быть размером не менее 5 мм, одноцветным и контрастным с поверхностью нанесения, легко читаемым.

Знак маркировки ЕАС наносится на каждую единицу продукции, упаковку или сопроводительную документацию (в инструкцию по применению, руководство по эксплуатации, паспорт). Товары



должны быть промаркированы изготовителем, уполномоченным изготовителем лицом или импортером на складе или заводе непосредственно до отгрузки/ввоза товара на территорию ЕАЭС.

В отдельных случаях можно промаркировать товар уже после его ввоза (на таможенном складе), такой вариант возможен в редких случаях по согласованию с таможенным органом.

#### *Ответственность за нарушение требований по маркировке*

Выпуск в обращение немаркированных товаров запрещен. Данное требование установлено как в Технических регламентах ЕАЭС, так и в нормативных актах РФ.

Отсутствие на товаре, подлежащего обязательной сертификации, знака ЕАС в соответствии со статьей 14.46 КоАП РФ «Нарушение порядка маркировки продукции», подлежащей обязательному подтверждению соответствия (введена Федеральным законом от 18.07.2011 г. № 237-ФЗ) влечет за собой наложение административного штрафа [4].

Вместе с тем, маркировать все подряд («на всякий случай»), даже если товар не подлежит обязательной сертификации в соответствии с Техническими регламентами, тоже неверно. Нанесение на товар маркировки ЕАС в таком случае будет вводить потребителя в заблуждение относительно требований, предъявляемым к продукции.

#### **Выводы**

Изучив сходства и отличия в сертификации в ЕАЭС и странах ЕС, можно сказать, что несмотря на различные подходы к оценке соответствия качества продукции и уровень развития в разных

странах, общим является то, что стандартизация направлена на повышение уровня безопасности жизнедеятельности, содействие соблюдению требований технических регламентов, обеспечению научно-технического прогресса.

Поскольку создание системы стандартизации и технического регулирования в ЕАЭС не завершено, то для того чтобы минимизировать нетарифные барьеры и создать более комфортные условия ведения торговли странам — членам ЕАЭС следует принять ряд мер:

1) активнее участвовать в работе по совершенствованию нормативной документации;

2) продолжить работу над гармонизацией национальных систем технического регулирования и приведение их в соответствие с международными стандартами;

3) энергичнее работать над развитием системы информирования бизнеса по вопросам изменений в системе стандартизации и технического регулирования.

Глобализация мирового рынка требует, чтобы государственные сообщества и союзы скорее переходили на единые стандарты (экономические, технические, правовые). Поэтому главной задачей для государств — членов ЕАЭС должна стать совместная разработка стандартов, правовых регламентов, применяя положительный мировой опыт и практику.

#### **Библиографический список**

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) / Под ред. Г. Ю. Касьяновой. М.: АБАК, 2018. С. 34.
2. Договор о Евразийском экономическом союзе (Подписан в г. Астане 29.05.2014) (ред. от 11.04.2017) / Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 08.01.2019).
3. Соглашение Правительств государств — членов Евразийского экономического сообщества от 25.01.2008 «О проведении согласованной политики в области технического регулирования, санитарных и фитосанитарных мер» (ред. от 19.05.2011, с изм. от 10.10.2014) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим до-

#### **References**

1. Tamozhennyi kodeks Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza (prilozhenie № 1 k Dogovoru o Tamozhennom kodekse Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza) / Pod red. G. Yu. Kas'yanovoi [The customs code of the Eurasian Economic Union (annex no 1 to the Treaty on the customs code of the Eurasian Economic Union) / Ed. G. Yu. Kasyanova]. Moscow: ABAK, 2018. 34 p.
2. Dogovor o Evraziiskom ekonomicheskom soyuze (podpisan v g. Astane 29.05.2014) (red. ot 11.04.2017) [Treaty on the Eurasian Economic Union (signed in Astana on 05.29.2014) (Ed. 04.04.2017)]. Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» [Legal reference system «ConsultantPlus»]. Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 08.01.2019).
3. Soglashenie Pravitel'stv gosudarstv — chlenov Evraziiskogo ekonomicheskogo soobshchestva ot 25.01.2008 g. «O provedenii soglasovannoi politiki v oblasti tekhnicheskogo

- ступа: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 08.01.2019).
4. «Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 30.12.2001 г. № 195-ФЗ (ред. от 27.12.2018 г., с изм. от 04.02.2019 г.) / Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 08.01.2019).
  5. Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ / Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 08.01.2019).
  6. Директива 2006/42/ЕС [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.icqc.eu/userfiles/files/directive%202006%2042%20ec%20rus.pdf> (дата обращения: 08.01.2019).
  7. Власенков, Г. Ю. Информационная безопасность таможенных технологий / Г. Ю. Власенков, В. А. Карданов. Том 1: монография. М.: Юстиция, 2016. 62 с.
  8. Карданов, В. А. Правовая регламентация международных авиаперевозок грузов // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». 2019. Вып. — 1. С. 153–159.
  9. Ничитенко, И. Д. Знак «ЕАС»: Сравнение систем товарной сертификации в ЕАЭС и за рубежом. Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XI Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 2 / И. Д. Ничитенко, М. Т. Сабиев. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2017. 256 с.
  10. Райзберг, Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 602 с.
  11. Румянцев, В. Техническое регулирование в рамках ЕАЭС как инструмент развития внешней торговли Беларуси // Наука и инновации. 2017. № 3. С. 42–46.
  - regulirovaniya, sanitarnykh i fitosanitarnykh mer” (red. ot 19.05.2011, s izm. ot 10.10.2014) [*The agreement of the governments of the member States of the Eurasian economic community dated 25 January 2008 “On realization of coherent policy in the field of technical regulation, sanitary and phytosanitary measures”* (Ed. 19 May 2011, Rev. 10 October 2014)]. Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» [Legal reference system “ConsultantPlus”]. Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 08.01.2019).
  4. Kodeks Rossiiskoi Federatsii ob administrativnykh pravonarusheniyakh ot 30.12.2001 № 195-FZ (red. ot 27.12.2018, s izm. ot 04.02.2019) [*The code of the Russian Federation about administrative offences dated 30 December 2001 No 195-FZ (as amended on 27 December 2018, Rev. 04 February 2009)*]. Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» [Legal reference system “ConsultantPlus”]. Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 08.01.2019).
  5. Federal'nyi zakon «O tekhnicheskome regulirovanii» ot 27.12.2002 № 184-FZ [*Federal law “On technical regulation” of 27 December 2002 No 184-FZ*]. Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» [Legal reference system “ConsultantPlus”]. Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 08.01.2019).
  6. Direktiva 2006/42/ES [*Directive 2006/42/EC*]. Available at: <http://www.icqc.eu/userfiles/files/directive%202006%2042%20ec%20rus.pdf> (accessed 08.01.2019).
  7. Vlasenkov G. Yu., Kardanov V. A. Informatsionnaya bezopasnost' tamozhennykh tekhnologii, Tom 1: monografiya [*Information security of customs technologies, volume 1: monograph*]. Moscow: Yustitsiya, 2016. 62 p.
  8. Kardanov V. A. Pravovaya reglamentatsiya mezhhdunarodnykh aviaperevozok грузов [*Legal regulation of international air cargo transportation*]. Vestnik RosNOU [Bulletin Ros-NOU]. 2019. I. 1. pp. 153–159.
  9. Nichitenko I. D., Sabiev M. T. Nichitenko I. D. Znak «EAC»: Sravnenie sistem tovarnoi sertifikatsii v EAES i za rubezhom. Sovremennaya ekonomika: aktual'nye voprosy, dostizheniya i innovatsii: sbornik statei XI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, v 2 ch, Ch. 2 [*The sign “EAC”: a Comparison of systems of product certification in the EAEU and abroad. Modern Economics: topical issues, achievements and innovations: collection of articles of XI International scientific-practical conference, at 2 ch., Ch. 2*]. Penza: MTsNS «Nauka i Prosveshchenie», 2017. 256 p.
  10. Raizberg B. A., Lozovskii L. Sh., Starodubtseva E. B. Sovremennyi ekonomicheskii slovar'. 6-e izd., pererab. i dop. [*Modern economic dictionary. 6th ed., rev.*]. Moscow: INFRA-M, 2011. 602 p.
  11. Rumyantsev V. Tekhnicheskoe regulirovanie v ramkakh EAES kak instrument razvitiya vneshnei trgovli Belarusi [*Technical regulation within the EAEU as a tool for the development of foreign trade of Belarus*]. Nauka i innovatsii [Science and Innovations], 2017, I. 3, pp. 42–46.

**Лай Вантао**

студент магистратуры, Гуандунский университет иностранных языков и внешней торговли, г. Гуанчжоу, Китай, Программа академического обмена совместно с ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

**e-mail:** 893255697@qq.com

**Е Донгмей**

студент магистратуры, Гуандунский университет иностранных языков и внешней торговли, г. Гуанчжоу, Китай, Программа академического обмена совместно с ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

**e-mail:** 3033749470@qq.com

**Женг Дуанан**

студент магистратуры, Гуандунский университет иностранных языков и внешней торговли, г. Гуанчжоу, Китай, Программа академического обмена совместно с ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

**e-mail:** 1174203489@qq.com

**Lai Wantao**

Master of degree student, Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou, China, Academic Exchange Program with State University of Management, Moscow, Russia

**e-mail:** 893255697@qq.com

**Ye Dongmei**

Master of degree student, Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou, China, Academic Exchange Program with State University of Management, Moscow, Russia

**e-mail:** 3033749470@qq.com

**Zheng Duanan**

Master of degree student, Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou, China, Academic Exchange Program with State University of Management, Moscow, Russia

**e-mail:** 1174203489@qq.com

## Новые направления в китайско-российском предпринимательстве

**Аннотация**

Не только долгая история китайско-российской экономической коммуникации, но и удачные сроки, географическое удобство и хорошие человеческие отношения помогают создать прочную основу для современного сотрудничества между Китаем и Россией, а также предоставляют предпринимателям подходящие возможности для глобальной работы на российском и китайском рынке. В статье исследованы некоторые новые тенденции в предпринимательстве, которые наблюдаются как в Китае, так и в России. Выявлены причины, лежащие в основе этих новых тенденций. Изучены правовые основы развития китайско-российских торгово-экономических отношений. Рассмотрена двусторонняя торговля России и Китая с внедрением инновационных технологий. Проанализирована работа китайских предпринимателей в России. Дана оценка российского рынка и его потенциала китайцами. Описаны заключение двусторонних китайско-российских соглашений, создание совместных предприятий, а также трудности, с которыми приходится сталкиваться китайским бизнесменам в России. Исследована работа российских предпринимателей в Китае. Показаны возможности для ведения бизнеса россиянами в Китае. Отмечена заинтересованность китайского правительства и деловых кругов в российских инвестициях, двустороннем экономическом и культурном сотрудничестве. Китайцы рассматривают такие хорошие отношения между Китаем и Россией как «медовый месяц». В рамках «медового месяца» хочется верить, что китайские и российские предприниматели воспользуются предоставленной возможностью, расширяя трансграничные связи в сфере электронной торговли, содействуя техническому обмену и создавая беспроигрышную ситуацию как для китайцев, так и для россиян.

**Ключевые слова:**

предпринимательство, товарооборот, торговое сотрудничество, взаимное инвестирование, торговые партнеры, G20, БРИКС, ШОС, международные рамки АТЭС, устранение торговых барьеров, снижение затрат в торговле и инвестициях, повышение скорости и качества регионального экономического цикла, Индустриальный парк высоких технологий Шелковый путь.

**Цитирование:** Лай В., Е Дуанан, Женг Д. Новые направления в китайско-российском предпринимательстве // Управление. 2019. № 1. С. 72–76.

## New trends in Sino-Russian entrepreneurship

**Abstract**

Not only the long history of Sino-Russian economic communication but also Good timing, geographical convenience and good human relations help build up a solid foundation for modern cooperation between China and Russia as well as provide entrepreneurs with good opportunities to process global operation in Russian market or Chinese market. This paper explores some new trends in entrepreneurship, which are both in China and Russia and pinpoint the underlying reasons behind those new trends. The article studies the legal framework for the development of Chinese-Russian trade and economic relations. The bilateral trade of Russia and China with the introduction of innovative technologies has been considered. The work of Chinese entrepreneurs in Russia has been analyzed. The assessment of the Russian market and its potential by the Chinese has been given. The conclusion of bilateral Sino-Russian agreements, the establishment of joint ventures, as well as the difficulties that Chinese businessmen have to deal with in Russia have been described. The work of Russian entrepreneurs in China has been examined. The opportunities for Russians to do business in China have been shown. The interest of the Chinese government and business circles in Russian investments, bilateral economic and cultural cooperation has been noted. Chinese regard such good relationships between China and Russia as "honeymoon". Under "honeymoon", it is believed that Chinese and Russian entrepreneurs should seize the opportunity, expanding cross-border e-commerce communication, promoting technical exchange, and creating a win-win situation for both Chinese and Russians.

**Keywords:**

entrepreneurship, bilateral trade, trade cooperation, mutual investment, trading partners, G20, BRICS, SCO, APEC international framework, trade barriers elimination, trade and investment costs reducing, regional economic cycle speed and quality improvement, Silk Road hi-tech Industrial park.

**For citation:** Lai W., Ye Dongmei, Zheng D. New trends in Sino-Russian entrepreneurship (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 72–76. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-72-76

© Лай В., Е Дуанан, Женг Д., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



## Background information

Speaking of Sino-Russian relations, the two countries are each other's largest neighbors. The friendly relations between China and Russia can be traced back to the former Soviet Union. In 1949, the Soviet Union was the first country in the world to establish diplomatic relations with People's Republic of China. In 1991, after the disintegration of the Soviet Union, Russia inherited the diplomatic relations between the Soviet Union and China.

At the beginning of the new century, the leaders of two sides signed the "The Treaty of Good-Neighborliness and Friendly Cooperation Between the People's Republic of China and the Russian Federation", a twenty-year strategic treaty [1]. This is a milestone document for the development of Sino-Russian relations as it laid a solid legal foundation for long-term good-neighborly friendship and mutually beneficial cooperation between the two countries. Furthermore, China has established "Comprehensive Strategic Partnership of Coordination" with Russia [2]. Also, both countries stay close coordination in some international framework such as G20, BRICS, SCO and APEC. China and Russia are good partners, good friends and good neighbors, which provides a fair, harmonious and safe political environment for bilateral trade.

China and Russia not only have a friendly relationship on the political front, but also have a mutually beneficial cooperation in economy and trade. As an important part of the "Comprehensive Strategic Partnership of Coordination", the economic and trade cooperation between the two countries has been deepening during these years.

In the whole, Sino-Russian import and export trade volume maintains double-digit growth and has reached 69,5 billion US dollars in 2016 [3]. At present, the promotion of the cooperation of large projects in the fields of finance, energy, nuclear energy, aviation, aerospace, science and technology, transportation and communication lead to flourishing of local economic and trade cooperation. In the future, the two countries will continue to broaden the areas of cooperation and become increasingly active in mutual investment. China has become Russia's largest trading partner for six consecutive years from 2011 to 2016. Total direct investment from China to Russian non-financial sector has reached 4,42 billion US dollars and average annual growth of more than 40 % in the past 10 years [5].

When President Putin came to power in 2000, the national economic development strategy was brought on the agenda. Investment policies conducive to investment were introduced, which has actively promoted Sino-Russian economic and trade cooperation. Regular meeting mechanism between Chinese and Russian Prime Ministers is built up to maintain and gradually normalize high level development of Sino-China pragmatic cooperation.

On the other hand, in 2015, China has initiated the "One Belt, One Road" development strategic framework, which respectively stands for "The Silk Road Economic Belt" and "The 21st-century Maritime Silk Road", to rekindle and boost the connection and cooperation between countries included. Under this great initiative, countries could communicate economic development strategy and countermeasure to each other to eliminate trade barriers, reduce trade and investment costs, and improve regional economic cycle speed and quality. Furthermore, cross-border transport infrastructure will be constructed to facilitate the countries' economic development and personnel exchanges. Russia as a significant node in this framework will benefit.

Due to economic sanctions imposed by US and European countries in 2015, the ruble has devalued dramatically. But in the recent two years, the ruble exchange rate has gradually stabilized recently and has risen slowly. This will undoubtedly regain trust of investors in the future.

According to the above analysis, the macro-environment for Sino-Russia trade development is in a relatively ideal situation, which lays a substantial and fertile soil for entrepreneurs to display their innovation, creativity and entrepreneurialism and realize their career goals.

## Chinese entrepreneurs in Russia

Sino-Russian economic and trade relations, business cooperation has been strengthening. Since 2010, China has been Russia's largest trading country for six years. Recently, Sino-Russian trade has entered the "structural adjustment period" from the "rapid growth period". Development of economic and trade cooperation is insufficient, but bilateral trade still has a good foundation and great potential for cooperation and needs to be generated on cultivating and excavating new growth points of bilateral trade [4]. Many economic factors boom in this stage: Sino-Russian cross-border e-commerce potential is enormous, innovation field coincidentally become the common ground of Sino-Russian Economic development. Both of China and Russia actively invest in cooperation to promote trade growth. Based on this reality, how can Chinese entrepreneurs actively seize the opportunity, enter the Russian market, and help promote a win-win situation for both China and Russia?

First, seize the huge potential of the e-commerce market. Data from Russian Electric Business association shows the first half of 2016, the Russian electricity market size up to 405 billion RUB (about 6,3 billion US dollar), grew by 26 % compared with last year. To be detailed, 143,1 billion RUB (about 2,2 billion US dollar) for cross-border electricity trade, a year-on-36 %, accounted 35 % of the total Russian trade. The association



expects that the Russian electricity market will reach 900 billion rubles (about 14,1 billion US dollar) in 2016, and 18,4 % increase in the year [7]. Nowadays, Russia has two major Chinese electric business platforms – Jing Dong and Alibaba fast-selling. Half of Russia's cross-border electric business undergoes with China. Since 2011, Russia's cross-border electronic business turnover has been increasing, and as forecast, end in 2016, Sino-Russian cross-border electricity trading volume can reach 2,5 billion US dollars [10].

Besides, Russia also actively encourages Chinese brands to enter into Russian market through the e-commerce. In 2016, the largest Eastern European e-commerce expo was held at the Moscow Exhibition Centre. Rufavor (as the ECOM Organizing committee OBOROT, Russia's largest e-commerce Portal) designated China as exclusive joint organizers, performing Sino-Russian Trade ambassador identity.

Jack Ma, founder of Alibaba Group, Chairman of the Board of directors attended the St. Petersburg International Economic Forum, and published a lecture on the topic from information technology to data technology: A new era of commerce and trade, he said, Russian market has enormous potential in Europe and "Fast Selling" has become the most popular web site in Russia in the last three years. Alibaba processes rapid development by virtue of the enormous market share in the Russian market. At the beginning of September 2018 after the resolutions of the Annual Meeting of the World Economic Forum in Davos (January 2018) the Chinese e-commerce giant Alibaba Group and Russian telecommunication company Megaphone, Internet-corporation Mail.Ru Group and the Russian Fond of Direct Investments (RFDI) declared on the new joint project AliExpress Russia which will run the social e-commerce. It will cover both Russia and the former Soviet republics. Its goal is the key e-commerce and Internet platforms integration within Russia. Chinese entrepreneurs should rely on reference to supplement other marginal markets and improve China's electricity market in Russia net. "Global trade must be simple and modernized; it must be inclusive, so everyone has the same opportunity. The next generation of globalization must be inclusive" [9].

Second, Sino-Russian economic Development focuses on the construction of innovation. It will also be a chance for Chinese entrepreneurs to open the Russian market. In 2014, Russian President Vladimir Putin announced that Russia began implementing national technology innovation strategy. In 2016, the CPC Central Committee and the State Council issued the "National Innovation-driven Development strategy". October 2014, China and Russia signed a memorandum

of cooperation on the development and construction of the Sino-Russian Silk Road hi-tech Industrial park, "Sino-Russian Silk Road innovation and entrepreneurship plan and US pace project", which all provides fundamental support and encouragement for Chinese entrepreneurs to set up emerging industry. Entrepreneurs can take this as the benchmark, grasp the overall cognition of trade structure, focus on the basic situation of Sino-Russian trade, conduct product industry analysis, chose the most powerful breakthrough point. The theme of Russia's sixth Innovation Industry Exhibition 'Made in China' is a good example. Exhibitors of Chinese enterprises are 133 in total, including high-speed rail, aerospace, aviation, ships, electric power, automobiles, electronics, machinery, nuclear energy, satellite navigation and other 10 plates [12]. For example: The latest standard high-speed railway EMU model "CRH" and the alpine wind-resistant sand train model; the independent design of the C919 large aircraft and ARJ-21 feeder aircraft, and the space Technology of Chang's No. 3 detector. All of these have made a benchmark model for Chinese entrepreneurs in the field of innovation [8].

Last, Chinese entrepreneurs' R&D are required to be based on Russian economic situation and bilateral trade structure. For example, Russia has an absolute competitive advantage in energy, but is slightly thinner in light industry development. Therefore, Chinese entrepreneurs need to consider the structure of export products, as well as the high inflation of Russia, and the current situation of declining disposable income in Russia. More practical export product at a relatively low price is preferable, compared with expensive luxuries.

In short, under the background of the growing era of e-commerce trade, Chinese entrepreneurs should seize the enormous development potential of e-commerce, combine innovative product demand, optimize export structure, clarify product positioning, and strive to open the Russian market, promote good trade cooperation and economic exchanges between the two countries.

### Russian entrepreneurs in China

One of our friends who have settled in Jixi (Jixi City, located in the southeastern part of Heilongjiang Province; because the city is in the foot of the Jiguan Shan Mountain, it got its name. In east and southeast part of Jixi, there are two rivers – the River Ussuri and the River Song'acha. Russia is in the opposite of these two rivers) for a long time told us that, "Every day I can see a lot of Russians. They are beautiful, generous and strong, and they have the features that are generally owned by the Russians. They are shouting at the top of their voice to attract the attention



of the people in order to do their businesses even though the weather is cold. We communicate with each other, we buy each other's goods ... The interesting thing is that in Manchuria, a city of Inner Mongolia, you will see a large group of Russians, who have never met before, have arrived from the opposite of the river. It's really surprising and funny".

From our friend's story, we can see that today's Sino-Russian relations are developing soundly. We regard this period as honeymoon. Under this background, there will be some new changes about the fact that Russians start up business in China. We can predict that on the one hand, there will be fewer barriers and more opportunities to Russian entrepreneurship in China. On the other hand, inevitably there exist some challenges.

For the Russian entrepreneurs in China, today is an essential opportunity. As an old Chinese proverb goes: "Good timing, geographical convenience and good human relations".

We start from good timing. First, China and Russia maintain close cooperation in many aspects such as politics, military, natural resources and so on. Under the strong oppression from the United States, Sino-Russian relations are heating up, which is like China and the Soviet Union's friendly diplomatic relations during the Cold War. Under the strong influence of political factors, the Sino-Russian relations seem indestructible. Secondly, as college students, we have been able to deeply feel the power of Mass entrepreneurship and innovation in the campus. Mass entrepreneurship and innovation is a new policy in China, which aims to improve the employment environment and strengthen innovative power. China is strongly supporting innovation and entrepreneurship, and in this context, the Russian entrepreneurs will enjoy the Chinese government's various welfares.

Now we come to geographical convenience. China and Russia have the geographical advantage which other countries are difficult to surpass. On October 20th, 2016, "Russian entrepreneurial street" was opened in the Sino-Russian border Suifen River (or River Razdolnaya in Russia) and many Russian entrepreneurs stationed here [6]. "Russian entrepreneurial street" is the first business street, which concentrates on serving the Russian businessmen in Chinese history. This business street aims to provide a good platform for entrepreneurship in China. In the street, the Russians reap many benefits from Chinese government, such as free rent for two years, assisting in handling business license and so on, which greatly improved the confidence of the Russians to start their own business in China, but also help more and more Russians to complete the dream of entrepreneurship.

The last, but not the least, we begin to discuss good human relations, communication and cooperation. Since the time the cross-cultural communication theory appeared with its key question "Why don't we understand each other?", the debates have not stopped, yet they have grown stronger all the time. But we have been asking the rhetorical question. We communicate with the representatives of other cultures. The answer being evident at the first glance is not so easy. We may choose the exhaustive answer as an ultimate destination: we, obtaining our own cultural code, will never understand the alien. Keeping it in mind we can do the only rational thing, we can speculate about it [11]. The fact of being here in Moscow gives us a room for it. We don't come to the final outcomes, but we induce our logical thinking for our better comprehension of the reasons of this sort of misunderstanding. Since we have studied in Moscow, we can see that many things are clear to us and we can easily cooperate and communicate with the Russians, more over we can deeply feel the friendly relations among us. In Arbat Street, we can see Chinese tourists everywhere. In Suzdal town, the seller of honey wine can easily speak fluent Chinese. Here in Moscow, there are several Chinese markets and restaurants... And in China, Russian dramas "Catherine the Great" or «Как я стал русским» (How I turned into Russian) become more and more popular among the university students (without speaking on Nikolay Ostrovsky's autobiographical movie); Chinese regard Russian as fighting nation which is intrepid and lion-hearted; President Putin has become a lot of Chinese people's idol... In 2015, China Fengdong town implemented "USpace remote incubator" project. At the same time, Russia has also established a "Startup" platform. Through the combination of USpace and Startup projects, etc., young people from China and Russia are supported to innovation and entrepreneurship and the youth on both sides can have good cooperation with each other because of mutual interest and desire to be involved in this process of communication.

## Библиографический список

1. Договор о добрососедстве, дружбе и сотрудничестве между Китайской Народной Республикой и Российской Федерацией, подписан в Москве 16 июля 2001 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rg.ru/2009/03/20/russia-kitai-dok.html> (дата обращения: 01.02.2019).
2. Всеобъемлющее партнерство и стратегическое взаимодействие Российской Федерации и Китайской Народной Республики, подписано 8 мая 2015 г. в Москве [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.kremlin.ru/supplement/5218](http://www.kremlin.ru/supplement/5218) (дата обращения: 01.02.2019).
3. 2016 Sino-Russian import and export trade volume increased by 2,2 % / Ministry of Commerce of People's Republic of China [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.mofcom.gov.cn/article/tongjiziliao/fuwzn/oymytj/201701/20170102502299.shtml> (дата обращения: 01.02.2019).
4. Analysis of Sino-Russian trade situation in 2017 years / Heilongjiang Government's report [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.hlj.gov.cn/ztzl/system/2017/02/24/010813976.shtml> (дата обращения: 01.02.2019).
5. China for 6 consecutive years being Russia's largest trading partner [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.twtn.com/detail\\_228456.htm](http://www.twtn.com/detail_228456.htm) (дата обращения: 01.02.2019).
6. China News Network Chinese first "Russian business Avenue" was opened in the border Suifen river, October 20th, 2016 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.chinanews.com/sh/2016/10-20/8038214.shtml> (дата обращения: 01.02.2019).
7. China's direct investment in Russia in 2016 exceeded 14 billion US dollars / Heihe People's Government [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.heihe.gov.cn/html/2016-12/9-27-25-95167.html> (дата обращения: 01.02.2019).
8. China's largest aviation manufacturing enterprise debut in Russia's International Innovation Industry Exhibition [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://world.people.com.cn/n/2015/0708/c1002-27271690.html> (дата обращения: 01.02.2019).
9. Jack Ma on the IQ of love — and other top quotes from his Davos interview [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/jack-ma-davos-top-quotes/> (дата обращения: 01.02.2019).
10. Ma Yun says future trade belongs to small and medium-sized enterprises / China electric merchants exploit Russian market / CRI online [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://news.163.com/15/0620/10/ASI1KTL900014JB5.html> (дата обращения: 01.02.2019).
11. Talalova, L. N. What for do we learn the foreign languages, or why do we always have problems within the cross-cultural communication? // Youth of the XXI C. in a Scientific, Cultural and Educational Environment: New Values, Challenges, Perspectives: Proceedings of the International Youth Scientific Conf. Part I. November 20–22, 2017. M.: RUDN University, 2017. P. 451–454.
12. Zhao Jing, 133 Company "Zhi-making China" debut in Russia next week, Reporter of Shanghai Securities [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://finance.sina.com.cn/roll/20150703/032322578990.shtml> (дата обращения: 01.02.2019).

## References

1. Dogovor o dobrososedstve, druzhbe i sotrudnichestve mezhdru Kitaiskoi Narodnoi Respublikoi i Rossiiskoi Federatsiei, podpisan v Moskve 16 iyulya 2019 [The Treaty of good-neighborliness and friendly cooperation between the People's Republic of China and the Russian Federation]. Available at: <https://rg.ru/2009/03/20/russia-kitai-dok.html> (accessed 01.02.2019).
2. Vseob'emlushchee partherstvo i strategicheskoe vzaimod-eistvie Rossiiskoi Federatsii i Kitaiskoi Narodnoi Respubliki, podpisano 8 maya 2015 v Moskve [Comprehensive strategic partnership of coordination]. Available at: [www.kremlin.ru/supplement/5218](http://www.kremlin.ru/supplement/5218) (accessed 01.02.2019).
3. 2016 Sino-Russian import and export trade volume increased by 2,2 % / Ministry of Commerce of People's Republic of China Available at: <http://www.mofcom.gov.cn/article/tongjiziliao/fuwzn/oymytj/201701/20170102502299.shtml> (accessed 01.02.2019).
4. Analysis of Sino-Russian trade situation in 2017 years / Heilongjiang Government's report Available at: <http://www.hlj.gov.cn/ztzl/system/2017/02/24/010813976.shtml> (accessed 01.02.2019).
5. China's direct investment in Russia in 2016 exceeded 14 billion US dollars / Heihe People's Government Available at: <http://www.heihe.gov.cn/html/2016-12/9-27-25-95167.html> (accessed 01.02.2019).
6. China for 6 consecutive years being Russia's largest trading partner / China Economic.cn. Available at: [http://www.twtn.com/detail\\_228456.htm](http://www.twtn.com/detail_228456.htm) (accessed 01.02.2019).
7. China News Network Chinese first "Russian business Avenue" was opened in the border Suifen river, October 20th, 2016. Available at: <http://www.chinanews.com/sh/2016/10-20/8038214.shtml> (accessed 01.02.2019).
8. China's largest aviation manufacturing enterprise debut in Russia's International Innovation Industry Exhibition / people.cn. Available at: <http://world.people.com.cn/n/2015/0708/c1002-27271690.html> (accessed 01.02.2019).
9. Jack Ma on the IQ of love — and other top quotes from his Davos interview. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/jack-ma-davos-top-quotes/> (accessed 01.02.2019).
10. Ma Yun says future trade belongs to small and medium-sized enterprises / China electric merchants exploit Russian market / CRI online. Available at: <http://news.163.com/15/0620/10/ASI1KTL900014JB5.html> (accessed 01.02.2019).
11. Talalova L. N. What for do we learn the foreign languages, or why do we always have problems within the cross-cultural communication? Youth of the XXI C. in a Scientific, Cultural and Educational Environment: New Values, Challenges, Perspectives: Proceedings of the International Youth Scientific Conf. Part I. November 20–22, 2017. Moscow: RUDN University, 2017, pp. 451–454.
12. Zhao Jing, 133 Company "Zhi-making China" debut in Russia next week, Reporter of Shanghai Securities Available at: <http://finance.sina.com.cn/roll/20150703/032322578990.shtml> (accessed 01.02.2019).

### Моисеев Владимир Викторович

д-р ист. наук, ФГБОУ ВПО  
«Белгородский государственный  
технологический университет  
имени В. Г. Шухова», г. Белгород,  
Российская Федерация

ORCID ID: 0000-0002-9036-3889

e-mail: din\_prof@mail.ru

### Ницевич Виктор Францевич

д-р полит. наук, г. Москва,  
Российская Федерация

ORCID ID: 0000-0002-1668-3067

e-mail: dr.nitsevich@mail.ru

### Судоргин Олег Анатольевич

д-р полит. наук, ФГБОУ ИВО  
«Московский государственный  
гуманитарно-экономический  
университет», г. Москва,  
Российская Федерация

ORCID ID: 0000-0001-7670-7238

e-mail: svis@mail.ru

### Moiseev Vladimir

Doctor of Historical Sciences,  
Belgorod State Technological Uni-  
versity named after V.G. Shukhov,  
Belgorod, Russia

ORCID ID: 0000-0002-9036-3889

e-mail: din\_prof@mail.ru

### Nitsevich Victor

Doctor of Political Sciences, Mos-  
cow, Russia

ORCID ID: 0000-0002-1668-3067

e-mail: dr.nitsevich@mail.ru

### Sudorgin Oleg

Doctor of Political Sciences, Moscow  
State University of Humanities and  
Economics, Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0001-7670-7238

e-mail: svis@mail.ru

## Взаимодействие власти и бизнеса в России

### Аннотация

Для успешной реализации грандиозных социально-экономических целей, изложенных в Послании и майском (2018 г.) Указе Президента В. В. Путина, в том числе войти в топ-5 крупнейших экономик мира, уменьшить уровень бедности у 10 млн россиян, необходимо, по мнению авторов, создать комфортные условия для ведения бизнеса в нашей стране, снизить, а по возможности искоренить рейдерство и коррупцию. Это очень сложная задача, и ее невозможно решить без тесного взаимодействия власти и бизнеса. Цель статьи – исследование проблем взаимодействия бизнеса и власти в свете майского (2018 г.) указа главы государства о прорывном социально-экономическом развитии нашей страны. Чтобы изучить проблемы взаимоотношений бизнеса и власти в России, авторы проанализировали как положительные аспекты, так и недостатки в этой области, в основном связанные с коррупцией, лоббизмом, уголовным преследованием предпринимателей и т. д. Для раскрытия основных аспектов темы использованы также сравнительный, институциональный, статистический и функциональный методы анализа. Применение институционального метода позволило проанализировать роль высшего российского руководства и других органов власти в реализации экономической политики, организации взаимодействия бизнеса и власти в этой сфере. Системный, а также структурный и функциональный подходы способствовали формированию целостного и объективного взгляда на состояние бизнеса, условий его ведения в нашей стране, выявлению как позитивных аспектов, так и существующих недостатков в реализации государственной политики в этой сфере. Метод сравнительного анализа применялся для сравнения объема валового внутреннего продукта России и других экономических показателей с экономиками развитых государств. Результатом исследования стали некоторые практические рекомендации авторов по совершенствованию взаимодействия бизнеса и власти в России, направленного на дальнейшее социально-экономическое развитие нашей страны в условиях ужесточения западных санкций.

### Ключевые слова:

бизнес и власть, рейдерство, коррупция, инвестиционный климат, свобода предпринимательства, конкуренция.

**Цитирование:** Моисеев В.В., Ницевич В.Ф., Судоргин О.А. Взаимодействие власти и бизнеса в России//Управление. 2019. № 1. С. 77–85.

## Interaction of power and business in Russia

### Abstract

In order to successfully implement the ambitious socio-economic goals, set forth in the Address and in the May (2018) decree of the President V.V. Putin, including entering the TOP-5 of the world's largest economies, reduce the poverty level of 10 million Russians, it is necessary, according to authors, to create comfortable conditions for doing business in our country, reducing and, if possible, eradicating raiding and corruption. This is a very difficult task, and it cannot be solved without close cooperation between the state and business. The purpose of this article is to study the problems of interaction between business and government in the light of the May (2018) decree of the state leader on the breakthrough socio-economic development of our country. To study the relationship between business and power in Russia, the authors have analyzed both positive aspects and shortcomings in this area, mainly related to corruption, lobbying, criminal prosecution of entrepreneurs, etc. Comparative, institutional, statistical and functional methods of analysis have been also used to reveal the main aspects of the theme. The application of the institutional method has allowed to analyze the role of the top Russian leadership and other authorities in the implementation of economic policy, the organization of interaction between power and business. The systemic, as well as structural and functional approaches contributed to the formation of a holistic and objective view of the state of business, the conditions for its conduct in our country, to the identification of both positive aspects and existing disadvantages in the implementation of governmental policy in this area. The method of comparative analysis was used by the authors to compare the volume of Russia's gross domestic product (GDP) and other economic indicators with the economies of developed countries. The study resulted in some practical recommendations of the authors to improve the interaction of business and power in Russia, aimed at the further socio-economic development of our country in the context of tightening of Western sanctions.

### Keywords:

business and power, raiding, corruption, investment climate, freedom of entrepreneurship, competition.

**For citation:** Moiseev V.V., Nitsevich V.F., Sudorgin O.A. Interaction of power and business in Russia (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 77–85. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-77-85

© Моисеев В.В., Ницевич В.Ф., Судоргин О.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Атрибуция» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Кризисы 1998–1999 гг., 2008–2009 гг. и рецессия 2014–2015 гг. со всей очевидностью показали, что в экономической стратегии России имеются значительные недостатки. Финансово-экономический кризис 2008–2009 гг. высветил основные негативные аспекты экономической политики. Только с 19 мая по 7 ноября 2008 г. Россия потеряла около 84 % своего внутреннего валового продукта (далее – ВВП) за 2007 г. [10]. Третий президент России Д. А. Медведев, говоря об ошибках и просчетах власти, которые высветил этот кризис, признавал: «Мировой экономический кризис показал: дела наши обстоят далеко не самым лучшим образом. Двадцать лет бурных преобразований так и не избавили нашу страну от унижительной сырьевой зависимости». Отсюда и большее, чем у других экономик, падение производства во время нынешнего кризиса. И запредельные колебания фондового рынка, который в первые месяцы упал на 76 % – сильнее всех в мире, если не считать Украину. Это и 70-е место в мире по новым технологиям, и 97-е по доходам населения, и 146-е по борьбе с коррупцией и т. д. «Все это доказывает, что мы сделали далеко не все необходимое в предшествующие годы. И далеко не все сделали правильно» [9, с. 12].

Экономика России настолько неустойчива в своем развитии, что как только ухудшится международная обстановка или снизится мировая конъюнктура цен на сырье, как ее главный показатель ВВП начинает падать, а вместе с ним обесценивается и национальная валюта. Введение санкций против России в начале 2014 г. в связи с присоединением Крыма и событиями на Донбассе убедительно подтверждает этот вывод авторов. С введением санкций резко сократило приток западных инвестиций, а российский банковский бизнес и компании потеряли доступ к долгосрочным дешевым кредитам. Ситуацию в российской экономике усугубило резкое падение мировых цен на нефть и другое экспортируемое сырье. В результате упали темпы роста ВВП, сократились доходы государственного бюджета, а рубль был девальвирован почти на 100 %: вместо 30 рублей за доллар в 2013 г. единица американской валюты подскочила до 65–70 рублей в 2019 г.

Кризисы 1998–1999 гг., 2008–2009 гг. и рецессия 2014–2015 гг. показали, что России практически нечего продавать за рубеж, кроме сырья и оружия. Экспорт сырья на международной арене – занятие низкооплачиваемое и малоэффективное. Другое дело машины, приборы, электрооборудование, компьютеры и прочие высокотехнологичные товары. Их производство не только двигает экономику и науку страны, но и позволяет государству иметь вес

на международной арене. Доля высокотехнологичной продукции, которую Россия поставляет на экспорт, не превышает 10 млрд долл. США, что в 50 раз меньше Китая, на долю которого в 2018 г. приходилась четверть всех высокотехнологичных поставок. Отечественная электронная промышленность пока не может удовлетворить потребности россиян в компьютерах, мобильных телефонах, видео- и аудио-технике, и других современных товарах. Процент инновационного производства в нашей стране также крайне низок. Но для того, чтобы отечественные предприниматели вкладывали собственные средства в развитие предприятий, выпускали конкурентоспособную продукцию на основе инноваций и инвестиций, необходимо изменить к лучшему отношения власти и бизнеса.

Для выполнения этих и других задач по повышению темпов социально-экономического развития России, которые В. В. Путин изложил в послании Федеральному Собранию в марте 2018 г., предстоит большая работа, потребуются совместные усилия власти и бизнеса. Известно, что бизнес способен развивать свое производство, строить новые заводы только там, где созданы благоприятные условия. Однако практика показывает, что необходимые условия для бизнеса в России еще не созданы.

Основные принципы взаимоотношений власти и бизнеса были сформулированы президентом В. В. Путиным в его послании от 4 декабря 2014 г. Глава государства публично заявил, что отношения между бизнесом и государством должны строиться на основе взаимного уважения интересов, партнерстве во имя общего дела – процветания России. «Добросовестный труд, частная собственность, свобода предпринимательства – это такие же базовые консервативные, ценности, как патриотизм, уважение к истории, традициям, культуре своей страны, – подчеркнул президент. – Все мы хотим одного – блага России. И отношения бизнеса и государства должны строиться на философии общего дела, на партнерстве и равноправном диалоге» [5].

Глава государства неоднократно говорил о необходимости новых подходов в работе надзорных, контрольных, правоохранительных органов. Однако неверно полагать, что после подобных публичных выступлений главы государства все основные проблемы взаимоотношений будут полностью решены. До сих пор нет четких и неизменных «правил игры», установленных для отечественного бизнеса, инвестиционный климат далеко не благоприятный, а правовая основа не гарантирует неприкосновенность частной собственности [10]. Глава государства, правительство придают этим проблемам все большее



значение и принимают действенные меры по исправлению сложившейся ситуации, в том числе по деофшоризации экономики. А ситуация с деофшоризацией российского бизнеса не самая лучшая. Так, по утверждению бывшего главы Совета Федерации С. М. Миронова, 70 % российской экономики сегодня управляется офшорными компаниями, что подтверждается многими фактами. Например, контрольный пакет в крупнейшей отечественной металлургической компании «Новолипецкий металлургический комбинат» (стоимостью 13,3 млрд долл. США) принадлежит Fletcher Group Holdings Limited, базирующейся на Кипре. Основной владелец – В. Лисин, который владеет 82 % комбината, входит в список самых богатых бизнесменов России. Его состояние в 2018 г. оценивается в 19 млрд. долл. США Другой известный российский бизнесмен О. Дерипаска также удерживает свои активы вдали от родины. Его объединенная компания «Русский алюминий» (UC Rusal), второй по величине производитель алюминия и глинозема в мире, зарегистрирована на британском острове Джерси. Активы Р. Абрамовича, чье личное состояние превысило 19 млрд долл. США в 2017 г. также размещены за рубежом, главным образом в офшорных зонах [9].

Сегодня офшоры становятся реальным препятствием для формирования нормального делового климата в стране, снижая уровень доверия от иностранных партнеров и инвесторов к российской экономике. Поэтому президент В. В. Путин неоднократно заявлял, что государству необходимо поддерживать отечественный бизнес, создавать такие условия, при которых выгодно инвестировать в отечественную экономику и промышленность. По данным В. В. Путина, девять из десяти значительных сделок, заключенных крупными российскими компаниями, в том числе с участием государства, по-прежнему не регулируются российским законодательством.

По нашим подсчетам, за последние 10 лет российские бизнесмены вывели за рубеж, в том числе через офшорные компании, более 680 млрд долл. США или почти три годовых бюджета Российской Федерации (далее – РФ). В результате массового ухода крупного российского бизнеса в офшор, российский бюджет не получает сотни миллиардов рублей налогов и сборов. Регистрируя свои предприятия в иной юрисдикции, российские бизнесмены не только уклоняются от налогов, но и защищают имущество от рейдерских захватов и незаконного уголовного преследования.

Незаконное уголовное преследование предпринимателей в современной России ведется несколько лет подряд, но радикально нарушить эту тенденцию невозможно. Шансы столкнуться с уголовным

делом у отечественных бизнесменов довольно велики. Находясь в СИЗО, где их можно содержать в течение нескольких месяцев без вердикта и большого прогресса в расследовании, предприниматели рискуют потерять контроль над своим бизнесом. Поэтому в России возбуждение уголовного дела против предпринимателя зачастую заканчивается репутационной потерей или потерей бизнеса. Таким образом, существующая практика незаконного возбуждения уголовного дела против российских предпринимателей является неотъемлемой частью негативного процесса – рейдерства, то есть незаконного захвата прибыльного бизнеса.

С давлением правоохранительных органов на отечественный бизнес российские власти боролись более десяти лет подряд, в течение которых глава государства издавал жесткие инструкции по этому вопросу. Так, Д. А. Медведев, будучи президентом России, в мае 2008 г. подписал указ о развитии малого бизнеса, предусматривающий ограничение количества проверок предприятий до одного раза в три года (кроме налогового контроля) [3]. Летом 2008 г. на встрече с представителями малого бизнеса, он попросил правоохранительные структуры и властные органы перестать «кошмарить» бизнес, потому что отечественных предпринимателей «замучили» проверками и «наездами». Д. А. Медведев прямо заявил: «Надо, чтобы правоохранительные органы и органы власти перестали кошмарить бизнес» [14]. Эти слова президента стали не только ярким афоризмом, но и должны были стать руководством к действиям.

В. В. Путин также призывал контрольные и надзорные органы прекратить «кошмарить» бизнес, сократить количество внеплановых проверок предпринимателей. Выполняя указания В. В. Путина, Министерство экономического развития в октябре 2012 г. разработало законопроект, предусматривавший штраф в размере 200 тыс. рублей и даже лишение свободы на срок до 5 лет с целью прекращения незаконного уголовного преследования предпринимателей. Документ получил широкое одобрение в экспертной среде. Было предложено включить ряд статей в Уголовный кодекс, согласно которым полицейские могут возбуждать дела только по заявлению потерпевшего или его законных представителей. Несмотря на широкую поддержку среди юристов и бизнесменов, этот проект не был принят депутатами Госдумы.

Не получили поддержку законодателей и предложения руководителя Следственного комитета А. Бастрыкина об ужесточении уголовного наказания за рейдерство. В качестве одной из мер борьбы

с незаконным захватом предприятий А. Бастрыкин предлагал ввести уголовную ответственность государственных и частных регистраторов, незаконно вносящих изменения в юридические документы компаний. Глава Следственного комитета настаивал на возможности ареста недвижимости или иного имущества, подвергнувшегося рейдерскому захвату. «По многим уголовным делам следователи видят, по сути своей неправомерные судебные решения, в которых право собственности на захваченное имущество признается за рейдерами. Нередко сотрудники правоохранительных органов тоже оказывают «помощь» захватчикам — изымают носители информации с реестрами акционеров, а потом вносят в них изменения. В помощь рейдерам возбуждаются заказные уголовные дела. Не гнушаются участием в рейдерских захватах и представители выборных органов. Они инициируют депутатские запросы, искажают освещение событий в средствах массовой информации, выполняют другие заказы рейдеров», — утверждал А. Бастрыкин. Руководитель Следственного комитета России отмечал, что дела о рейдерстве имеют повышенную сложность, поскольку в разработке технологий захвата бизнеса участвуют структуры, которые обладают штатом высококвалифицированных юристов, выделяют крупные суммы на подкуп чиновников. Схемы рейдерства, по словам руководителя Следственного комитета РФ, постоянно меняются [11].

Пока государство медлит, преступники совершенствуют технику отъема объектов недвижимости: захваченные предприятия, недвижимость через множество сделок по отчуждению с участием офшорных фирм легализуются, и вернуть их обратно практически невозможно. По словам экспертов, раньше распространенными способами захвата бизнеса были замена акций, реестра акционеров, подделка их документов и банкротство предприятий. Сегодня применяют новые способы, в том числе так называемое кредитное рейдерство, когда незаконными методами заемщику создаются условия для невыплаты кредита, и через возбуждение уголовного дела в отношении бизнесмена с последующим помещением его в следственный изолятор, где вынуждают предпринимателя просить свободу в обмен на часть или весь бизнес [16].

Борьба с рейдерством в России мешают не столько пробелы в действующем законодательстве, сколько массовая коррупция в государственных органах. Практика показывает, что многочисленные нарушения законодательства происходят зачастую как с участием коррумпированных чиновников, так и нечестных лиц в судах, нотариальных конторах,

правоохранительных органах. Многие предприниматели вынуждены платить чиновникам за защиту от рейдерских атак, в которых в разной степени задействованы коррумпированные лица из силовых структур. А о том, что такая опасность для российских бизнесменов существует, свидетельствуют следующие факты. Если в 2010 г. было арестовано 281,3 тыс. бизнесменов по статьям об «экономических» преступлениях, то в 2011 г. — 240,2 тыс., а в 2012 г. — 235 тыс. предпринимателей, в 2013 г. — 225,2 тыс., в 2014 г. — 212,3 тыс. чел. Однако в последующие два года снова появилась отрицательная тенденция. Так, в 2015 г. за экономические преступления было арестовано 255 250 предпринимателей, а в 2016 г., по данным омбудсмена Б. Титова, было возбуждено уже 240 000 уголовных дел об экономических преступлениях [13].

Таким образом, только за семь лет, с 2010 г. по 2016 г. в России было арестовано 1 698 250 бизнесменов и предпринимателей, т. е. лишили свободы (по различным причинам) тех людей, которые по идее должны развивать отечественный бизнес и добиваться экономического прорыва, чтобы экономика нашей страны вошла в пятерку крупнейших экономик мира. По нашему убеждению, более половины уголовных дел, возбужденных по экономическим составам преступлений, носили заказной или коррупционный характер с целью отъема прибыльного бизнеса. Известный адвокат А. Кучерена утверждал, что в России чиновники помогают тем или иным нечистоплотным людям захватывать прибыльные предприятия [16].

Президент В. В. Путин в 2015 г. обнародовал следующие факты: «В 2014 г. следственные органы возбудили около 200 000 уголовных дел по так называемому экономическому составу. Только 15 % дел закончились вынесением вердикта. При этом абсолютное большинство, 83 % предпринимателей, по которым были открыты уголовные дела, полностью или частично потеряли бизнес, т. е. их отеснили, ограбили и освободили». И это, конечно, не то, что нам нужно с точки зрения взгляда на предпринимательский климат» [18]. В противном случае все больше и больше бизнесменов выведут свой бизнес из юрисдикции России в офшор, и тогда офшоризация российской экономики станет необратимой. В декабре 2016 г. глава государства подписал закон, который ужесточает наказание за возбуждение уголовного дела против заведомо невиновного бизнесмена, если целью было вмешательство в бизнес или он в конечном итоге прекратил работать. «Мы должны удалить все, что позволяет недобросовестным, коррумпированным чиновникам

и правоохранительным органам оказывать давление на бизнес. Уголовный кодекс должен перестать быть инструментом для разрешения экономических конфликтов между юридическими лицами», — заявил глава государства», — подчеркнул В. В. Путин в одном из своих публичных выступлений [4]. По мнению главы государства, условиях постоянного давления на бизнес, которые далеки от нормального инвестиционного климата, уполномоченные по делам предпринимателей должны получить дополнительные полномочия для разрешения конфликтов между бизнесом и органами власти.

Коррупция в РФ усложняет не только нормальное предпринимательство, но и искажает функционирование всех политических и экономических механизмов, включая конкуренцию, препятствует социальным реформам и модернизации национальной экономики, вызывает серьезное беспокойство бизнесменов и недоверие граждан к государственным учреждениям. Коррупция в России стала способом обогащения власть имущих. Переход к рыночным отношениям, новые политические и социально-экономические условия стали благодатной почвой для незаконного обогащения тех, кто в силу своих официальных полномочий распределяет различные виды квот, выдает лицензии, проводит тендеры и конкурсы, организует государственные закупки и т. д. Годовой совокупный доход российских коррумпированных чиновников постоянно растет и, по некоторым оценкам, уже достиг 300 млрд долл. США [9]. Согласно опросам общественного мнения, 90 % российских бизнесменов не верят, что их бизнесом в нашей стране можно успешно управлять без коррупционных связей. Этот факт был подтвержден на совещании в Администрации Президента России. К. Кабанов, глава Национального антикоррупционного комитета, заявил: «В России коррупция — это бизнес, стимул прихода на госслужбу для целого ряда чиновников. Значит, нужно сделать так, чтобы риски от этого бизнеса были намного больше, чем выгода. На сегодняшний момент дают, например, взяточнику срок 8 лет — он 4 отсидел, вышел по УДО и живет себе жизнью миллиардера» [12]. Этот вывод подтверждают многие известные факты. Так, действия Е. Васильевой, проходившей по уголовному делу о коррупции и хищениях в «Оборонсервисе», нанесли государству ущерб, по данным следствия, в сумме около 3 млрд рублей. Однако после того, как она отбыла наказание (чуть больше одного месяца) в одной из колоний, ей вернули все арестованные до этого деньги и материальные ценности, включая 16 кг ювелирных украшений. А экс-губернатору Сахалинской области А. Хорошавину по приговору суда оставили

полмиллиарда рублей незаконно нажитых средств, так как по закону суд не имел право конфисковать все имущество. У бывшего главы региона прокуратура арестовала денег, движимого и недвижимого имущества на сумму более 1,1 млрд рублей, а суд смог оштрафовать его только на 500 млн рублей.

Причина этих и других относительно мягких приговоров коррупционерам состоит в том, что в российском законодательстве нет института конфискации имущества, как это записано в ст. 20-й Конвенции ООН против коррупции, подписанной В. В. Путиным в 2003 г. и не полностью ратифицированной Россией в 2006 г. [1]. В результате недостатков в антикоррупционной политике и действующем законодательстве коррупция в нашей стране растет. По данным Генпрокуратуры, ежегодно в ходе прокурорских проверок выявляется около 400 нарушений антикоррупционного законодательства. Ежегодно только на госзакупках из госбюджета коррупционерам удается украсть, по данным Контрольного управления Администрации Президента и Счетной палаты РФ, трлн рублей.

Таким образом, растущая коррупция в России стала критически опасной проблемой, затрудняющей ведение бизнеса, негативно влияющей на инвестиционный и деловой климат, в целом на социально-экономическое развитие страны.

В Китае за коррупцию расстреливают, но условия для бизнеса там намного лучше. В результате Китай по номинальному ВВП опережает Россию в восемь раз.

По условиям ведения бизнеса Россия занимает пока малопочетное 120-е место в мире. Этому факту есть и другие объяснения, кроме незаконных арестов и рейдерства, коррупции в органах государственной власти и управления положение ухудшают многочисленные бюрократические барьеры, ненужные инструкции и правила. «Когда таких правил и ограничений слишком много», — отмечает исследователь М. Олсон, — «рано или поздно частный сектор (поскольку все или почти все его представители имеют стимулы для нарушения антирыночных средств или чиновников-подкупов) делает правительство коррумпированным и неэффективным» [8, с. 23]. Практика показывает, что российские бизнесмены, чтобы создать благоприятные условия для своей компании, ищут обходные пути и стремятся использовать взятки для создания приемлемых условий для себя и своего бизнеса. И почти у всех частных предпринимателей есть стимулы нарушать многочисленные законы, положения, ограничения, пытаясь (и вполне успешно) преодолевать незаконные пути бюрократических препятствий на пути к прибыли.

В целях борьбы с коррупцией специалисты предлагают свести к минимуму контакты чиновника с предпринимателями, применяя широко рекламируемое «электронное правительство», которое еще не полностью функционирует. Было предложено обеспечить более широкое представительство государственных и общественных структур в Совете Президента по борьбе с коррупцией. Ряд рекомендаций касается совершенствования системы расследования случаев коррупции, развития юридического института для конфискации коррумпированных доходов и ужесточения ответственности юридических лиц за коррупционные правонарушения. Более того, подписав Конвенцию ООН против коррупции в 2003 г., Россия отказалась ратифицировать пять основных статей, в том числе ст. 20, в котором предусматривается конфискация имущества коррумпированных чиновников за незаконное обогащение [1].

Практика свидетельствует, что одной из форм эффективного взаимодействия между государством и бизнесом являются экономические форумы, которые организуются и проводятся, как в различных субъектах РФ, так и на правительственном уровне. В ходе подобных мероприятий лидеры крупнейших отечественных компаний и руководители региональных органов власти и управления (а на федеральном уровне — министры, члены правительства и т. д.) могут открыто обсуждать имеющиеся проблемы во взаимоотношениях, свободно говорить о налогах, трудовых ресурсах и инвестициях. Примером этого может стать завершивший в мае 2018 г. свою работу Петербургский международный экономический форум, а также многочисленные экономические форумы в Орловской, Тульской, Белгородской областях и других регионах России. Все это не может не способствовать повышению уровня взаимопонимания, развитию общих взглядов и общих подходов к решению насущных проблем социально-экономического развития регионов и страны в целом.

Как показывает международный опыт, такая форма взаимодействия между властью и бизнесом, как государственно-частное партнерство (далее — ГЧП), может стать эффективным средством установления тесных взаимовыгодных отношений в экономике и социальной сфере. Государственно-частное партнерство (в иностранной публичной и политической литературе — частно-государственное) подразумевает сотрудничество деловых и государственных структур, региональных корпораций и государственных предприятий, направленных на достижение общих социально-политических целей, решение актуальных социально-экономических

проблем посредством соглашений, контрактов, концессии соглашения о взаимодействии. Государственно-частные партнерства широко распространены за рубежом и, прежде всего, в Западной Европе.

Цель ГЧП заключается в объединении государственных и частных ресурсов для наиболее эффективного использования их и максимального извлечения преимуществ совместной деятельности для всех сторон партнерства, а также для решения некоторых задач, поставленных перед государством и частным сектором [7].

Необходимость формирования ГЧП в нашей стране достаточно четко обозначена президентами Д. А. Медведевым и В. В. Путиным в ряде их публичных выступлений. Так, в Послании Президента России Д. А. Медведева Федеральному Собранию РФ 30 ноября 2010 г. подчеркнута необходимость поощрять и максимально использовать механизм ГЧП [6]. В июне 2017 г. президент России В. В. Путин поручил правительству представить предложения по развитию механизма ГЧП для реализации комплексного подхода к строительству и реконструкции объектов инфраструктуры с привлечением частного капитала [17].

Государственно-частное партнерство может быть инструментом для привлечения внебюджетных средств, которые позволят местным органам власти выполнять свои социальные обязательства, решить проблемы с инфраструктурой, увеличить валовой региональный продукт. Одним из примеров обязательств государства может быть эффективное внедрение в различные секторы проектов, которые имеют важное значение для общества: сокращение безработицы, повышение уровня экономических показателей, которые подтверждают эффективность инвестирования в проекты, реализуемые в России. Частный инвестор, приняв участие в ГЧП, может решать такие задачи, как получение прибыли от совместной деятельности с государством, доступ к объектам, принадлежащим государству, к бюджетным средствам для развития бизнеса, стабильность, преодоление барьеров для доступа к рынкам услуг (работ) и другие. Кроме того, для бизнеса одним из главных стимулов является возврат инвестированного капитала, своих инвестиций, увеличенных на долю полученной, прибыли от реализации совместных проектов в рамках ГЧП.

Таким образом, ГЧП как форма взаимодействия между государством и бизнесом в России набирает обороты, и в перспективе оно должно стать организационным и институциональным сочетанием усилий и ресурсов государственного и частного бизнеса с целью реализации социально-экономических проектов и задач, сформулированных в Майском (2018 г.) Указе Президента [2].



В новых экономических условиях на государственном уровне необходимо признание бизнеса как активной творческой силы общества, поскольку предпринимательство является важной частью экономического роста, благосостояния, качества жизни и национальной безопасности страны. Государство должно дать бизнесменам, инвесторам ясный сигнал о том, что предпринимательство играет важнейшую роль как для российской экономики, так и для общества.

Предпринимательский потенциал может быть реализован в современных условиях только при гарантии неприкосновенности частной собственности, стабильности налоговой политики, фискальных и нормативных условий, непредвзятого интереса региональных и местных органов власти к развитию предпринимательства, политики взаимопонимания и сотрудничества властей и бизнеса, их общей ответственности за социально-экономическое развитие страны. С этой целью необходимо отказаться от порочной практики массовых арестов, в результате которой только за последние 5 лет за решеткой оказалось более миллиона бизнесменов и предпринимателей.

Несмотря на менее благоприятные условия ведения бизнеса в России, чем в развитых странах мира, отечественные предприниматели, действующие в рамках антироссийских санкций, при поддержке властных институтов, добиваются значительных результатов в модернизации производства, внедряя новейшие достижения науки и техники на своих предприятиях. Об этом свидетельствуют, среди прочего, успехи в производстве нового высокоточного оружия, самолетов военных и гражданских судов, а также положительные сдвиги в импортозамещении во многих отраслях российской экономики.

Трудности ведения бизнеса в России усугубляются ужесточением западных санкций. Это особенно отразилось на бизнесе, принадлежащем О. Дерипаске, который в 2018 г. был включен в список новых санкций США. После публикации новых распоряжений президента Трампа в апреле акции UC Rusal на Гонконгской фондовой бирже упали на 50 %.

Инвесторы отказались поддержать деньги компании, которые попали под новые санкции США [19].

Таким образом, исследование показало, что в отношениях власти и бизнеса в России не все проблемы еще решены. Уровень коррупции по-прежнему высок, нет гарантии эффективной защиты частной собственности, о чем свидетельствуют рейдерские изъятия прибыльных предприятий с участием правоохранительных органов, российских судов и других органов власти.

С точки зрения ведения бизнеса в мировом рейтинге Россия в 2017 г. заняла 35-е место, поднявшись на 5 позиций [20]. Напомним, что майскими указами 2012 г. президент ставил задачу достижения 20-й строчки в этом рейтинге к 2018 г. В 2012 г. в рейтинге Doing Business Россия находилась на 120-м месте, так что налицо определенные сдвиги в этом вопросе. Чтобы улучшить деловую среду, целесообразно было бы обратиться к опыту Японии, Китая, Сингапура и других передовых стран мира, чтобы творчески использовать его в своей стране. Как опыт Китая, так и японское, и сингапурское «экономическое чудо» убедительно показали, что, создавая благоприятный инвестиционный климат, заботясь о комфортных условиях для предпринимателей, предоставляя им всяческую поддержку, государство не только добивается впечатляющих результатов в экономике, но и значительно повышает политическую стабильность в обществе, уровень и качество жизни его граждан.

А. Кудрин, глава Счетной палаты РФ, назвал «немедленный запуск реформы государственного управления» главной задачей власти, поскольку нынешняя система государственного управления «не способна решать проблемы, стоящие перед страной» [15]. Следует согласиться с тем, что это сможет изменить отношения власти к бизнесу к лучшему, уменьшить коррупцию и рейдерство, уменьшить отток капитала в офшорные зоны, чтобы совместными усилиями властей и бизнеса, творчески используя международный опыт, привести Россию в ряд передовых, процветающих стран мира.

## Библиографический список

1. «Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции» (принята в г. Нью-Йорке 31.10.2003 Резолюцией 58/4 на 51-м пленарном заседании 58-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН) / Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 01.02.2019).

## References

1. «Konventsia Organizatsii Ob"edinennykh Natsii protiv korruptsii» (prinyata v g. N'yu-Iorke 31.10.2003 Rezolyutsiei 58/4 na 51-m plenarnom zasedanii 58-i sessii General'noi Assamblei OON) / Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» [United Nations Convention Against Corruption (adopted in New York on October 31, 2003 by Resolution 58/4 at the 51st plenary meeting of the 58th session of the UN General Assembly)]. Available at: <https://www.unodc>.

2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 01.02.2019).
3. Указ Президента РФ от 15 мая 2008 г. № 797 «О неотложных мерах по ликвидации административных ограничений при осуществлении предпринимательской деятельности» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 01.02.2019).
4. Послание Президента Федеральному Собранию РФ от 01.03.2018 г. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/56957>, (дата обращения: 12.01.2019).
5. Послание Президента Федеральному Собранию РФ от 04.12.2014 г. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/47173> (дата обращения: 13.01.2019).
6. Послание Президента РФ Д. А. Медведева Федеральному Собранию РФ от 30.11.2010 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/econreg/aboutecon/doc20101130\\_013](http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/econreg/aboutecon/doc20101130_013) (дата обращения: 21.01.2019).
7. Глаголев, С. Н. Экономика современной России: проблемы и перспективы развития: монография / С. Н. Глаголев, В. В. Моисеев. Белгород: Изд-во БГТУ, 2016. 274 с.
8. Олсон, М. Возвышение и упадок народов: Экономический рост, стагфляция и социальный склероз: монография. Пер. с англ. / М. Олсон. Новосибирск: Экор, 1998. 432 с.
9. Моисеев, В. В. Государственная политика экономического развития современной России (2000–2016 гг.): монография / В. В. Моисеев. М.; Берлин, 2017. 349 с.
10. Моисеев, В. В. Россия в глобальном кризисе: монография / В. В. Моисеев. М: Директ-Медиа, 2014. 803 с.
11. Бастрыкин: Рейдерам почти всегда помогают чиновники органов госвласти [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://realty.ria.ru/realtynews/20091013/62239.html> (дата обращения: 22.01.2019).
12. Бизнес без коррупции? Как предприниматели помогут победить казнокрадов [Электронный ресурс] / Е. Генина. — Режим доступа: <http://www.aif.ru/money/corruption/1370103> (дата обращения: 31.01.2019).
13. Все на защиту бизнеса! [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [rapsinews.ru/legislation\\_publication/20160202/275354759.html](https://rapsinews.ru/legislation_publication/20160202/275354759.html) (дата обращения: 22.01.2019).
14. Зыкова, Т. Хватит кошмарить бизнес [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rg.ru/2008/08/07/biznes.html> (дата обращения: 22.01.2019).
15. Кудрин отвел власти два года на проведение ключевых реформ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2018/03/21/754403-kudrin-reform> (дата обращения: 22.01.2019).
16. Названы новые виды и объекты рейдерства [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nasbez.ru/economics/article.php?id=2871> (дата обращения: 22.01.2019).
17. Путин поручил доработать проект программы «Цифровая экономика» в части финансирования [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://tass.ru/pmef-2017/articles/4340547> (дата обращения: 22.01.2019).
- org/documents/brussels/UN\_Convention\_Against\_Corruption.pdf (accessed 01.02.2019).
2. Ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2018 g. № 204 «O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda» [Presidential Decree of 07.05.2018 No 204 “On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024”]. Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (accessed 01.02.2019). (In Russian).
3. Ukaz Prezidenta RF ot 15.05.2008 № 797 «O neotlozhnykh merakh po likvidatsii administrativnykh ogranichenii pri osushchestvlenii predprinimatel'skoi deyatel'nosti» [Presidential Decree of May 15, 2008 No 797 “On urgent measures to eliminate administrative restrictions in the implementation of entrepreneurial activities”]. Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (accessed 01.02.2019). (In Russian).
4. Poslanie Prezidenta Federal'nomu Sobraniyu RF ot 01.03.2018 [Message from the President to the Federal Assembly dated 1 March 2018]. Available at: <http://kremlin.ru/events/president/news/56957> (accessed 12.01.2019). (In Russian).
5. Poslanie Prezidenta Federal'nomu Sobraniyu RF ot 04.12.2014 [Message from the President to the Federal Assembly dated 4 December 2014]. Available at: <http://kremlin.ru/events/president/news/47173> (accessed 13.01.2019). (In Russian).
6. Poslanie Prezidenta RF D. A. Medvedeva Federal'nomu Sobraniyu RF ot 30.11.2010 [Message from the President of the Russian Federation D. A. Medvedev to the Federal Assembly dated 30 November 2010]. Available at: [http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/econreg/aboutecon/doc20101130\\_013](http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/econreg/aboutecon/doc20101130_013) (accessed 21.01.2019). (In Russian).
7. Glagolev S. N. Ekonomika sovremennoi Rossii: problemy i perspektivy razvitiya [Economy of modern Russia: problems and development prospects]. Belgorod: BSTU publishing house, 2016, 274 p. (In Russian).
8. Olson M. Vozvyshenie i upadok narodov: Ekonomicheskii rost, stagflyatsiya i sotsial'nyi skleroz: monografiya [The Rise and Decline of Nations Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities: monography]. Per. s angl. Novosibirsk: Ekor, 1998, 432 p. (In Russian).
9. Moiseev V. V. Gosudarstvennaya politika ekonomicheskogo razvitiya sovremennoi Rossii (2000–2016): monografiya [State policy of economic development of modern Russia: monography]. Moscow, Berlin, 2017, 349 p. (In Russian).
10. Moiseev V. V. Rossiya v global'nom krizise: monografiya [Russia in the global crisis: monography]. Moscow: Direct-Media, 2014. 803 p. (In Russian).
11. Bastrykin: Reideram pochtu vseгда pomagayut chinovniki organov gosvladi [State officials are almost always helping the raiders]. Available at: <https://realty.ria.ru/realtynews/20091013/62239.html> (accessed 22.01.2019). (In Russian).
12. Genina E. Biznes bez korruptsii? Kak predprinimateli pomogut pobedit' kaznokradov [Business without corruption? How entrepreneurs will help defeat embezzlers]. Available at: <http://www.aif.ru/money/corruption/1370103> (accessed 31.01.2019). (In Russian).
13. Vse na zashchitu biznesa! [All to protect the business!]. Available at: [http://rapsinews.ru/legislation\\_publication/20160202/275354759.html](http://rapsinews.ru/legislation_publication/20160202/275354759.html) (accessed 22.01.2019). (In Russian).
14. Zykova T. Khvatit koshmarit' biznes [Stop the nightmare business]. Available at: <https://rg.ru/2008/08/07/biznes.html> (accessed 22.01.2019). (In Russian).

18. Путин: Только 15 % дел об экономических преступлениях попадают в суд [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rg.ru/2015/12/03/prestuplenia-site.html> (дата обращения: 21.01.2019).
19. «Русал» Дерипаски опасается дефолта из-за санкций США [Электронный ресурс] / А. Злобин. — Режим доступа: <http://www.forbes.ru/milliardery/359791-rusal-deripaski-opasaetsya-defolta-iz-za-sankciy-ssha> (дата обращения: 22.01.2019).
20. Россия поднялась в рейтинге Doing Business до 35 места [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/4690859> (дата обращения: 22.01.2019).
15. Kudrin otvel vlasti dva goda na provedenie klyuchevykh reform [Kudrin led the authorities two years to carry out key reforms]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2018/03/21/754403-kudrin-reform> (accessed 22.01.2019). (In Russian).
16. Nazvany novye vidy i ob"ekty reiderstva [Named new types and objects of raiding]. Available at: <http://www.nacbez.ru/economics/article.php?id=2871> (accessed 22.01.2019). (In Russian).
17. Putin poruchil dorabotat' proekt programmy "Tsifrovaya ekonomika" v chasti finansirovaniya [Putin ordered to finalize the draft program "Digital Economy" in terms of funding]. Available at: <http://tass.ru/pmef-2017/articles/4340547> (accessed 22.01.2019). (In Russian).
18. Putin: Tol'ko 15 % del ob ekonomicheskikh prestupleniyakh popadayut v sud [Putin: Only 15 % of cases of economic crimes go to court]. Available at: <https://rg.ru/2015/12/03/prestuplenia-site.html> (accessed 21.01.2019). (In Russian).
19. Zlobin A. "Rusal" Deripaski opasaetsya defolta iz-za sanktsii SShA ["Rusal" Deripaska is afraid of default due to US sanctions]. Available at: <http://www.forbes.ru/milliardery/359791-rusal-deripaski-opasaetsya-defolta-iz-za-sankciy-ssha> (accessed 22.01.2019). (In Russian).
20. Rossiya podnyalas' v reitinge Doing Business do 35 mesta [Russia rose in the Doing Business ranking to 35th place]. Available at: <http://tass.ru/ekonomika/4690859> (accessed 22.01.2019). (In Russian).

**Петров Сергей Валерьевич**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», г. Владимир, Российская Федерация

e-mail: psv01@yandex.ru

## Эффективность командообразования в современном процессе управления персоналом

### Аннотация

В статье теоретически исследованы вопросы эффективности командообразования на современном этапе развития управления персоналом, проанализированы их особенности в современных российских условиях. Рассмотрены наиболее важные и значимые критерии повышения эффективности работы команды, выделены приоритетные виды работ, необходимых для сплочения команды. Определен один из ключевых факторов успеха организации – управление человеческими ресурсами. Актуализирован вопрос о формировании команды и этапах развития команды. Представлена в общем виде схема этапов развития команды для всеобщей эффективности управления персоналом. Каждый из этапов подробно раскрыт и имеет четкую взаимосвязь с развитием команды на этапе адаптации до завершающего этапа расформирования команды, где все интенсивные отношения команды сходят на нет ввиду достижения поставленных целей. Уделено особое внимание наиболее значимым и важным элементам успеха команды ввиду эффективного развития и роста до команды высшего качества. На основе сопоставительного анализа противоречивых подходов к командообразованию выделены объективные и субъективные факторы, влияющие на эффективность командообразования в современном процессе управления персоналом. Отмечена роль руководителя организации в развитии и объединении сотрудников в команду. Сделаны выводы о всеобщей эффективности командообразования в современном процессе управления персоналом, где ведущим фактором эффективности выступает групповое взаимодействие, признание членами команды одновременно и личных, и групповых целей и интересов.

### Ключевые слова:

команда, тимбилдинг, группа, командообразование, эффективность, организация.

**Цитирование:** Петров С.В. Эффективность командообразования в современном процессе управления персоналом // Управление. 2019. № 1. С. 86–90.

**Petrov Sergei**

Candidate of Economics Sciences, Vladimir State University named after Alexander and Nikolai Stoletovs, Vladimir, Russia

e-mail: psv01@yandex.ru

## The team building effectiveness in the modern process of personnel management

### Abstract

The article theoretically investigates the issues of efficiency of team building at the present stage of personnel management development, analyzes their features in modern Russian conditions. The most important and significant criteria for increasing the efficiency of the team's work have been considered, the priority types of work needed to rally the team have been highlighted. And also, one of the most key success factors of an organization has been determined - human resource management. The issue of team formation and the stages of team development has been actualized. A general outline of the stages of team development for the overall efficiency of personnel management has been presented. Each of the stages has been disclosed in detail and has a clear relationship with the development of the team at the adaptation stage to the final stage of the disbandment of the team, where all intensive team relations are fading away, in view of achieving the goals set. The author pays special attention to the most significant and important elements of the success of the team in view of the effective development and growth to the highest quality team. Based on a comparative analysis of controversial approaches to team building, objective and subjective factors have been highlighted, influencing the efficiency of team building in the modern personnel management process. The role of the head of the organization in the development and integration of employees into a team has been noted. Conclusions have been drawn about the overall effectiveness of team building in the modern process of personnel management, where the leading factor of efficiency is the effective group interaction of the team, as well as the recognition of team members of both personal and group goals and interests.

### Keywords:

team, team building, group, team building, efficiency, organization.

**For citation:** Petrov S.V. The team building effectiveness in the modern process of personnel management (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 86–90. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-86-90

© Петров С.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)





С начала 1960-х гг., повышение эффективности командообразования в организациях исследовали специалисты в области менеджмента и организационного развития. Главной целью их исследования являлось поиск всевозможных способов улучшения управленческого развития.

На сегодняшний день вопрос командообразования является актуальным для современных российских предприятий в виду кризисных явлений в мировой экономике. Безусловно, справиться с кризисными явлениями возможно только лишь при наличии сплоченной команды, а также способностью усилить исполнительную дисциплину и готовностью помочь друг другу в любой ситуации.

Под командообразованием следует понимать процесс целенаправленного построения особого способа взаимодействия людей в группе (команде), позволяющего эффективно реализовать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал, в соответствии со стратегическими целями данной команды, которые в свою очередь должны быть ретранслированы из целей организации [3].

Под командой понимается автономный самоуправяемый коллектив профессионалов, способный оперативно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

На сегодняшний день командообразование представляет собой эффективный инструмент модели корпоративного менеджмента, которое обеспечивает полноценное развитие команды и является эффективным инструментом управления персоналом [4]. Построение команды, прежде всего, направлено на создание групп специалистов разнонаправленных специализаций, которые несут ответственность за свою деятельность и на полной равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

Управление человеческими ресурсами является одним из ключевых факторов успеха организации. Руководители современных организаций акцентируют внимание на всевозможных уровнях управления персоналом, оставляя в приоритетах управление человеческими ресурсами. Главным образом это сказывается на эффективности управления организацией и, безусловно, на результате работы.

Для повышения эффективности работы команды следует придерживаться нескольких критериев [1].

Во-первых, управление количественным составом команды. Данный критерий подразумевает под собой увеличение эффективности командной работы в организации при помощи активного управления численностью. Для достижения поставленной цели в малых командах преобладает высокая скорость выполнения работ, так как происходит сплоченность

команды к тесной коммуникации. В очень же больших командах происходит рост качества выполненной работы. Более того, с увеличением численности команды, в частности, резко возрастает потенциальные конфликты между членами организации, что может привести к определенным трудностям и задержке процесса выполнения работ. Отметим, что для скорости выполнения работы и повышения качества работы персонала, большие команды, состоящие более чем из пятнадцати человек, можно разделить на несколько групп. Как следствие, результат работы и достижение поставленных целей займет малое количество времени.

Во-вторых, управление функциональными обязанностями членов команды. Эффективность командной работы в главной мере определяется уровнем компетентности, вежливости, определенными навыками и личными качествами, которыми должны обладать все члены команды. Руководители команды должны как можно чаще проводить оценку уровней компетентности и профессионализма работника, а также принимать меры для их своевременного повышения.

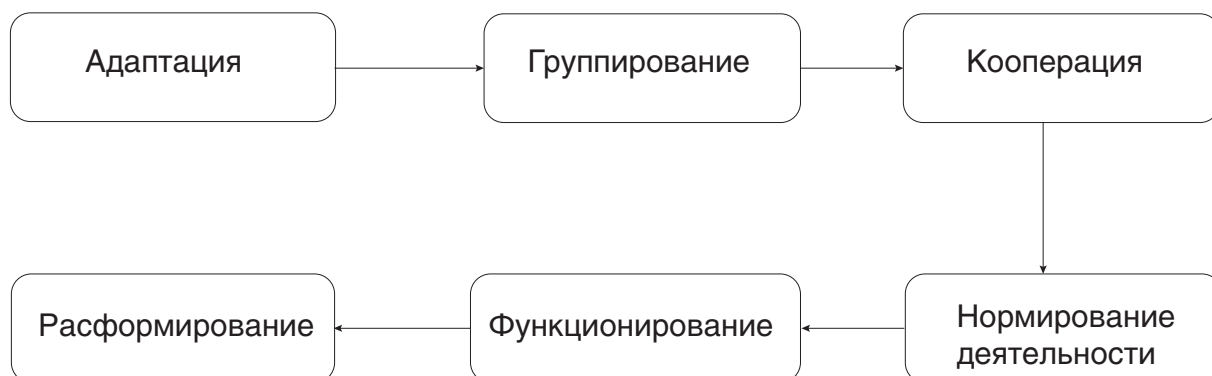
В-третьих, распределение функциональных и командных ролей. Для достижения командной эффективности работы персонала, важны не только опыт и знания определенной сферы деятельности, но и личные характеристики членов команды.

Более того, следует выделить следующие виды работ, необходимых для сплочения команды и повышения эффективности ее работы:

- 1) постановка общих целей и задач;
- 2) планирование совместной работы;
- 3) налаживание системы внутренних и внешних коммуникаций;
- 4) стимулирование командных достижений;
- 5) предоставление самостоятельности и инициативы;
- 6) формирование командной культуры и идеологии;
- 7) мониторинг командной работы.

Вследствие управления данными видами командных работ, руководитель в силах контролировать деятельность командной работы и своевременно предпринимать меры по повышению эффективности работы команды и организации в целом, а также их результативности [5].

Формирование команды является сложным и трудоемким процессом. Ученые выделяют пять этапов развития команды для всеобщей эффективности управления персоналом. В общем виде схема этапов развития команды для всеобщей эффективности управления персоналом может быть представлена следующим образом (рис. 1).



*Составлено автором по материалам исследования*

**Рис. 1.** Этапы развития команды

Развитие команды начинается с этапа адаптации, на котором происходит информирование и анализ выделенных задач команды. Происходит поиск членами команды выгодного способа решения задачи. В виду того, что члены команды не знакомы друг с другом, достижение результата на данном этапе сводится к нулю. Далее происходит группирование команды по кругу интересов. Главная цель такого распределения заключается в сопротивлении членов команды требованиям, которые предъявлены к их задачам. На данном этапе происходит образование подгрупп, ввиду эмоционального ответа членов группы, вследствие разногласий личных целей членов с целями командной деятельности. При группировании подгрупп начинает складываться командное самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интергрупповые нормы. Как и в первом этапе, если участники команды уже знакомы ранее, между ними уже имеются общие интересы, то второй этап может отсутствовать. На данном этапе выделяется лидер и происходит объединение всех членов подгруппы. Главной задачей следующего этапа «кооперация» является осознание желания работать над предстоящими задачами. В ходе работы команды налаживается сплоченность и солидарность в коллективе. На стадии «нормирования деятельности» разрабатывают принципы группового взаимодействия. Одной из характерных черт данной стадии развития команды является отсутствие групповой активности, в группе происходит замкнутость на своих личных целях. Далее, на этапе «функционирования» команда достигает наивысшего уровня психологического единства и максимального уровня эффективности. На этапе «функционирования» рассматривают принципы командного воздействия, а также приводится в норму область коллективной деятельности или область внутригрупповой коммуникации. Одной из главных черт развития команды на стадии является отсутствие

командной активности. Процесс обособления сплоченной, отлично подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может переоплотить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на собственных целях, эгоизм. Завершающим этапом развития команды выступает «расформирование». Эта стадия развития сочетает в себе признак расформирования групп, все их интенсивные отношения рано или поздно сходят на нет, в виду достижения поставленных целей.

Более того, хотелось бы отметить, что для того чтобы группа развивалась наиболее эффективно и выросла до команды высшего качества, требуется уделить более пристальное внимание следующим наиболее важным и значимым элементам успеха команды.

1. Цель команды — прежде всего, быть специфически достижимой и реалистичной, соответствовать всем временным рамкам. Главная цель команды должна быть сформулирована наиболее четко и понятна для всех членов команды для того, чтобы в процессе работы соотносить результаты с целью и корректировать работу команды в случае необходимости. Если цель еще не была определена, то первым и самым важным шагом для развития команды является создание цели. С помощью цели команда способна создать основу для измерения прогресса действий.

2. Направление развития команды. Наряду с целью должно быть четко определено и направление развития команды, чтобы вся команда осуществляла свою работу в соответствии с заданным вектором.

3. Время для достижения выделенной цели. При планировании командной работы должно быть точно рассчитано время, которое потребуется для наиболее эффективной реализации поставленной цели.

4. Ресурсы команды — необходимые команде для достижения поставленных целей. С помощью ресурсов команда определяет, насколько важны цели для команды, их время и способности.

5. Решение проблемных вопросов. Работа команды и взаимодействие ее участников должна быть организована таким образом, чтобы все сотрудники имели возможность участвовать в обсуждении проблемных вопросов, а также каждый из них должен быть заинтересован в результатах своей работы в пределах существующей команды. Также определяющим фактором эффективности команды выступают навыки персонала. Еще до начала совместной работы необходимо выявить наиболее сильные стороны каждого участника для оптимального распределения ролей и, в частности, функций и задач в процессе достижения результата.

6. Поддержка. Не менее главным элементом, определяющим команду высшего качества, выступает поддержка. Поддерживать друг друга и проявлять заботу обязаны не только члены команды по отношению к другим участникам, но и руководство организации должно поддерживать и активно поощрять усилия команды, а также демонстрировать важность и значимость команды для всей компании.

Также хотелось бы выделить объективные и субъективные факторы, влияющие на эффективность командообразования [2].

К объективным факторам следует отнести: экономику страны и отдельных регионов, политическую ситуацию в стране. Помимо всего этого, особое значение следует выделить своевременной выплате заработной платы, официальному оформлению трудовой деятельности, благоприятным условиям труда, насколько застрахованным чувствует себя члены группы и т. п.

К субъективным факторам относят отношение самого человека к команде, отношение его к трудовой деятельности, его пол, возраст, образование. При построении команды, среди субъективных факторов, наиболее важным следует выделить образование. В настоящее время члены команды нуждаются в повышении профессионального уровня, дополнительного профессионального образования и повышения квалификации по тем направлениям, которые во-первых соответствуют виду деятельности организации, а во-вторых необходимы члену команды для максимизации эффективности выполнения им своей функции в рамках команды.

Тем не менее, хотелось бы отметить, эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- незамкнутая и открытая атмосфера;
- цели определены и понятны всем участникам;
- все члены команды понимают друг друга;
- происходит разумное и сплоченное решение проблемных вопросов.

Опираясь на результаты, полученные в ходе анализа существующего опыта, и исходя из опыта других исследователей-практиков, мы сочли возможным и необходимым выделить несколько наиболее важных критериев создания и функционирования успешной команды:

1. Инвестирование в эффективную команду. Чем больше мы платим сотрудникам команды, тем больше мы сможем требовать от них. Участники привыкают к определенному качеству жизни, и им не захочется его терять. Но все это актуально до определенного уровня (чуть выше среднего по рынку за аналогичную работу), далее при повышении уровня оплаты труда — эффективность снижается обратно пропорционально, так как у каждого работника есть разумный предел его личного ресурса.

2. Формирование команды из тех, кто постоянно учится, создавать им условия для развития. Важно, чтобы участники имели профессиональный рост не только по своей специальности, но и развивались межпрофессионально. Профессиональный рост важен в расширении специализированных знаний и аттестаций. Важно понимать, что если участник не проходит переквалификацию, то он будет уволен, либо понижен в должности. Также наоборот, если переквалификация пройдет успешно, то сотрудник повышется в должности. Разработка и утверждение общих принципов. Поддерживать такое единое направление внутри команды помогает проведение регулярных корпоративных праздников (образовательных и развлекательных).

3. Нужно постоянно заниматься обучением руководящего состава. Одно из самых важных качеств команды является то, что члены команды должны уметь быстро договариваться и принимать решения. Руководитель команды должен быть ответственным и решительным, ибо члены команды могут «страдать» от нерешительности менеджера.

4. Обмен опытом с другими компаниями. Речь идет об общении с начальниками департаментов других компаний. В виду данных взаимоотношений, компании раскрывают друг другу индивидуальные навыки и решение конкретных проблем.

Таким образом, вышеизложенное подчеркивает необходимость обстоятельного рассмотрения вопроса о заинтересованности командообразования в той или иной сфере деятельности, где главным образом выступает эффективное групповое взаимодействие. На сегодняшний день это требует больших материальных затрат и интеллектуальных усилий. Каждый этап развития командообразования является, безусловно, очень важным. Формирование и развитие команды не было бы столь

эффективно, если бы отсутствовал хотя бы один из этапов. Вопрос эффективного командообразования в той или иной степени актуален для каждой организации. Руководитель играет главную роль в развитии и объединении сотрудников в команду. Формирования командного духа в коллективе можно добиться при достижении определенных целей. Одной из самых важных выступает признание

членами команды одновременно и личных, и групповых целей и интересов. Более того, участники команды должны обладать чувством ответственности за действия каждого члена команды. Командообразование представляет собой одно из звеньев системы мотивации, адаптации, управления персоналом, которая должна существовать в компании в современных условиях.

### Библиографический список

1. Блинов, А. О. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. М.: Дашков и К., 2014. 304 с.
2. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. М.: Институт практической психологии; Новосибирск: НПО «МОДЭК», 2008. 112 с.
3. Панфилова, М. С. Роль командообразования в развитии организации / М. С. Панфилова // Сборник научных трудов конференции «Актуальные вопросы экономики и управления», 2018. С. 68–73.
4. Халина, А. А. Командообразование как явление в управлении современной организацией / А. А. Халина // «Вестник МГТУ «Станкин». 2011. № 1. С. 150–154.
5. Шапиро, С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография. М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. 172 с.

### References

1. Blinov A. O., Ugryumova N. V. Teoriya menedzhmenta: uchebnik dlya bakalavrov [Management Theory: a textbook for bachelors]. Moscow: Dashkov i K., 2014, 304 p.
2. Maslov E. V. Upravlenie personalom predpriyatiya [Enterprise personnel management] Moscow: Institut prakticheskoy psikhologii; Novosibirsk: NPO «MODEK», 2008, 112 p.
3. Panfilova M. S. Rol' komandoobrazovaniya v razvitiy organizatsii [The role of team building in the development of the organization]. Sbornik nauchnykh trudov konferentsii "Aktual'nye voprosy ekonomiki i upravleniya" [Collection of scientific papers of the conference "Actual problems of economics and management"], 2018, pp. 68–73.
4. Khalina A. A. Komandoobrazovanie kak yavlenie v upravlenii sovremennoi organizatsiei [Team building as a phenomenon in the management of modern organization]. Vestnik MGTU Stankin [MGTU Stankin Bulletin], 2011, no. 1, pp. 150–154.
5. Shapiro S. A. Innovatsionnye podkhody k protsessu upravleniya personalom organizatsii: monografiya [Innovative approaches to the organization's personnel management process: monograph] M.: Berlin: Direkt-Media, 2015, 172 p.



**Рогуленко Татьяна Михайловна**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID ID: 0000-0001-8593-909X

e-mail: tmguu@mail.ru

**Смоляков Олег Александрович**

аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация, Начальник отдела, ФГБУ «НИЦ «Институт имени Н. Е. Жуковского», Московская область, Российская Федерация

e-mail: smolykov\_osa@mail.ru

## Методика оценки экономической эффективности этапа эксплуатации жизненного цикла авиационных двигателей

### Аннотация

В статье отмечена актуальность оценки технико-экономической эффективности авиационных двигателей и одного из ее основных показателей – прямых эксплуатационных расходов. Установлено их место в обеспечении конкурентоспособности авиатехники на соответствующих секторах рынка. Одним из основных показателей эффективности авиационной техники является ее технико-экономическая оценка. Обозначены существующая в настоящее время жесткая конкуренция между зарубежными игроками авиастроения и сложности сохранения своих позиций у российских авиастроителей. Отмечены особенности зарубежных и отечественных методик и подходов к экономической оценке авиадвигателей и проведен их сравнительный анализ. Выявлены проблемные вопросы при рассмотрении эффективности летательного аппарата в целом и трудности технико-экономической оценки авиационного двигателя как подсистемы воздушного судна. Обозначена необходимость учитывать условие, при котором, если рассматривать летательный аппарат в целом, эффективность его эксплуатации в основном определяется совершенством двигателей силовой установки. Отмечено, что двигатель может выступать на рынке как самостоятельный товар, имеющий рыночную цену. Однако в то же время необходимо учитывать, что авиационный двигатель является подсистемой воздушного судна, поэтому выполнять его технико-экономическую оценку следует, по возможности принимая во внимание характеристики самолета и особенности его эксплуатации, что является непростой задачей и это необходимая процедура, особенно в случае экономической оценки. Обозначена необходимость тщательного выбора показателей эффективности, способствующих получению надежной оценки конкурентоспособности предлагаемого продукта. При этом необходимо придерживаться определенных рамок, а именно при сравнении двигателей-конкурентов технико-экономическую оценку авиационных двигателей следует проводить в рамках одинаковых условий, касающихся эксплуатации и технического обслуживания воздушного судна в целом. Более того, двигатели должны иметь схожие показатели: размерность, установку на самолет одного класса и другие.

### Ключевые слова:

производственный сектор, конкурентоспособность, эффективность эксплуатации, показатели экономики, технико-экономическая оценка, система бухгалтерского учета.

**Цитирование:** Рогуленко Т.М., Смоляков О.А. Методика оценки экономической эффективности этапа эксплуатации жизненного цикла авиационных двигателей/Управление. 2019. № 1. С. 91–95.

**Rogulenko Tatyana**

Doctor of Economics Sciences, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0001-8593-909X

e-mail: tmguu@mail.ru

**Smolyakov Oleg**

Postgraduate student, State University of Management, Moscow, Russia, Head of Department, Federal state University SIC «Institute named after N. E. Zhukovsky» Moscow region, Russia

e-mail: smolykov\_osa@mail.ru

## Methods of economic efficiency assessment of the operation stage of the aviation engines life cycle

### Abstract

The relevance of the evaluation of the technical and economic efficiency of aircraft engines and one of its main indicators – direct operating costs has been noted in the article. Their place in ensuring the competitiveness of aircraft in the relevant sectors of the market has been established. One of the main indicators of the efficiency of aviation equipment is its technical and economic evaluation. Tough competition, existing, at present between foreign players in the aircraft industry and difficulties of maintaining their positions to Russian aircraft manufacturers have been designated. The features of existing foreign and domestic methods and approaches to the economic evaluation of aircraft engines have been noted, and their comparative analysis has been carried out. Problematic issues when considering the efficiency of the aircraft as a whole and the difficulties of technical and economic assessment of the aircraft engine as a subsystem of the aircraft have been revealed. The need has been indicated to take into account the condition under which, if we consider the aircraft as a whole, the efficiency of its operation is mainly determined by the perfection of the engines of the power plant. It has been noticed, that the engine can act on the market as an independent product, having a market price. But, at the same time, it is necessary to take into account that the aircraft engine is a subsystem of the aircraft, therefore, it follows to carry out its technical and economic assessment, taking into account, if possible, the characteristics of the aircraft and the characteristics of its operation, which is a difficult task and this is a necessary procedure in case of economic evaluation. The need for careful selection of performance indicators, contributing to a reliable assessment of the competitiveness of the proposed product has been designated. At the same time, it is necessary to adhere to a certain framework, namely when comparing competing engines, the technical and economic evaluation of aircraft engines should be carried out under the same conditions regarding the operation and maintenance of the aircraft as a whole. Moreover, engines should have similar indicators: dimensionality, installation on a plane of the same class, etc.

### Keywords:

manufacturing sector, competitiveness, operating efficiency, economic performance, technical and economic assessment, accounting system.

**For citation:** Rogulenko T.V., Smolyakov O.A. Methods of economic efficiency assessment of the operation stage of the aviation engines life cycle (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 91–95. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-91-95

© Рогуленко Т.М., Смоляков О.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



В сложившихся экономических условиях и имеющихся рисков, влияющих на деятельность предприятий различного направления, необходимо иметь эффективные инструменты, позволяющие адекватно оценивать текущее состояние и находить пути повышения устойчивости к возникающим угрозам различного характера [1; 2; 4; 5]. Это в полной мере актуально в том числе и для предприятий авиастроения и эксплуатирующих авиатехнику предприятий. Одним из таких инструментов является оценка технико-экономической эффективности и прежде всего расчет прямых эксплуатационных расходов.

В последнее время возрос интерес к технико-экономической оценке эффективности авиационной техники вызванный необходимостью анализа ее свойств конкурентоспособности. Такой интерес понятен: конверсия производства; глобализация авиационного производства; объединение отдельных акционерных обществ в корпорации и соответственно продвижение своей продукции, уже в лице корпорации на рынке гражданской авиации; определение места на международном рынке. В тоже время, присутствует конкуренция между российскими производителями, как на внутреннем рынке, так и внешнем. Все это сопровождается интеграцией экономики России с мировым сообществом. И реалии настоящего времени такова, что российские производители авиационной техники пользуются услугами зарубежных поставщиков. Все это повышает актуальность вопросов оценки технико-экономического уровня авиационной техники.

Таким образом, вопросы конкурентоспособности продукции авиастроения очень актуальны, особенно сейчас, в существующих реалиях как экономических, так и политических.

Сейчас на мировом авиационном рынке существует жесткая конкуренция между основными игроками, такими как Boeing и Airbus. В этих условиях российским производителям сложно сохранять конкурентные позиции даже на отечественном рынке, еще большие усилия требуются для того, чтобы занять сколько-нибудь значимое место на мировом авиарынке. Вследствие этого необходимо располагать средствами, дающими надежную оценку конкурентоспособности предлагаемого продукта. Существует множество подходов и методов такой оценки. Многие из них теоретически хорошо проработаны. Существует типовая схема оценки для любого товара вне зависимости от вида, которая предполагает следующие основные этапы:

- выбор товаров — аналогов;
- выбор номенклатуры критериев оценки;

- оценка конкурентоспособности товара различными методами (оценка по объему их продаж, индексный метод, метод оценки по интеграционному показателю уровня конкурентоспособности, метод функционально-стоимостного анализа).

Существует классификация методов оценки конкурентоспособности:

- по номенклатуре, используемых в методе параметров — прямые и косвенные;
- по выбранной цели и стадии оценки — на стадии проектирования продукции, стадии реализации и эксплуатации;
- по форме предоставления данных (графические, матричные, расчетные и комбинированные).

Анализируя различные методы, можно сделать вывод, что ни один из них не является до конца формализованным. Все эти методы, каждый в отдельности, не позволяют получить исчерпывающего ответа относительно конкурентоспособности товара формальной обработкой сведений. Все методы требуют участия экспертов и т. д.

Авиационная техника как товар имеет свою специфику. Если рассматривать летательный аппарат в целом, то эффективность его эксплуатации, в основном, определяется совершенством двигателей силовой установки. Двигатель может выступать на рынке как самостоятельный товар, имеющий рыночную цену. Но необходимо учитывать, что авиационный двигатель является подсистемой воздушного судна, поэтому выполнять его технико-экономическую оценку следует, по возможности, принимая во внимание характеристики самолета и особенности его эксплуатации, что является непростой задачей. И все-таки, это необходимая процедура, особенно в случае экономической оценки.

Причем при анализе эффективности применения, как правило, рассматривается не один самолет как единица, а парк летательных аппаратов и соответствующих ему авиационных двигателей (по типам летательных аппаратов и соответствующих им типам авиационных двигателей). С другой стороны, сформировался самостоятельный рынок авиационных двигателей. Это следствие того, что авиационный двигатель сам является весьма сложной технической системой, требующий значительных усилий и затрат для его создания. В то же время, авиационный двигатель, имея высокую стоимость, стал более универсален с точки зрения применения на воздушных судах, т. е. один тип двигателя может применяться на нескольких типах самолетах, практически не претерпевая каких либо, технических (конструктивных) изменений. Более того, указанные двигатели (в виде модификаций на базе авиационных двигателей)

могут применяться в других отраслях промышленности, например наземная газотурбинная установка.

Авиационные двигатели, разрабатываемые конкурирующими производителями, как правило, создаются для использования на самолетах одного класса, в схожих условиях эксплуатации и отвечают одинаковым экологическим требованиям и нормам летной годности. В этом случае об их экономической эффективности можно судить, сравнивая величины затрат по этим конкурирующим двигателям у эксплуатирующих авиакомпаний [7]. В то же время необходимо учитывать возможное изменение исходных условий при оценке эффективности.

Таким образом, при сравнении двигателей-конкурентов технико-экономическую оценку авиационных двигателей следует проводить в рамках одинаковых условий, касающихся эксплуатации и технического обслуживания воздушного судна в целом. Более того, двигатели должны иметь схожие показатели: размерность, установка на самолет одного класса и т. д.

В настоящее время в отечественных авиакомпаниях эксплуатируются самолеты как российского производства, так и зарубежного. В связи с этим появилась возможность сравнительной технико-экономической оценки силовых установок различных производителей. Но существуют обстоятельства, затрудняющие проведение такой оценки. К ним следует отнести:

- различие состава параметров и методов расчета, так как показатели эффективности эксплуатации авиационных двигателей отечественных и зарубежных не гармонизированы между собой;
- отсутствие фактических сведений относительно экономики авиационных двигателей. В отчетной документации такая информация просто не предусмотрена. В этом случае возможность выделить двигательную составляющую отсутствует, поскольку в распоряжении имеются данные только относительно общих затрат. Поэтому рассматриваемые экономические показатели эксплуатации авиационных двигателей следует отнести к расчетным, а к фактическим их можно отнести условно.

Указанные особенности, связанные с авиационными двигателями, способствовали большому количеству подходов к технико-экономической оценке совершенства авиационного двигателя. Как в составе парка летательных аппаратов (эксплуатируемый парк самолет-двигатель), так и в качестве отдельной системы. Не рассматривая подробно все множество таких подходов и методов, а также не претендуя на строгую классификацию, авторы отмечают ряд их характерных особенностей.

Поскольку разработка, производство и эксплуатация авиационного двигателя, т.е. весь его жизненный цикл, связаны с привлечением необходимых ресурсов в большом объеме, в которые входят материальные, трудовые, временные, эффективность его создания и использования на воздушном судне может оцениваться регулярными экономическими методами. В то же время для эффективного использования метода как инструмента принятия управленческого решения существует ряд условий. Основным при этих условиях является соблюдение единого методического подхода и выбор авиационных двигателей для сравнения.

Для проведения оценки экономической эффективности авиационных двигателей необходимо определиться с показателями, которые прямо или косвенно будут отражать информацию по их использованию в парке самолетов. Ими могут быть:

- показатели безотказности (наработка на отказ, диспетчерская надежность и проч.);
- интенсивность использования воздушного судна и его двигателей (среднегодовой налет самолета; величина оборотного фонда авиационных двигателей);
- показатели экономики авиационных двигателей (сведения об амортизационных отчислениях; стоимости периодических работ в процессе эксплуатации и ремонтных работ; затратах на применяемое топливо; более общая информация по прямым эксплуатационным расходам и себестоимости перевозок и т. д.).

Проведенный специалистами ФГУП «ЦИАМ им. П. И. Баранова» анализ зарубежных и отечественных методов и подходов к оценке технико-экономической эффективности показал, что общим критерием эффективности во всех оценочных инструментах является минимум эксплуатационных расходов самолета.

Выявлено, что несмотря на общий критерий, методики имеют отличия в оценке самих расходов. Различия касаются как состава учитываемых в критерии статей расхода, так и отнесения их к категории эксплуатационных и неэксплуатационных, а также деление затрат на прямые и косвенные. Каждый разработчик в этом вопросе следует своим отработанным способом.

Так, например, амортизация воздушного судна, страхование и статьи расходов по зарплате экипажа, по предложению ИКАО, должны быть отнесены к прямым эксплуатационным расходам, а по рекомендации IATA, — к косвенным [3; 8].

Что касается отечественных разработок в этой области специалистами ФГУП «ГосНИИ ГА» была разработана подобная методика, предназначенная для определения себестоимости авиарейсов носящая

рекомендательный характер [3; 6]. Данная методика наиболее полно и подробно отражала сложившуюся в Российской Федерации практику учета затрат авиакомпаний. В этой методике к прямым эксплуатационным расходам относят затраты на авиационные горюче-смазочные материалы, амортизационные отчисления, расходы по выполненным и выполняемым ремонтам, затраты по мероприятиям, связанным с техническим обслуживанием воздушного судна, расходы на оплату труда летного экипажа, аэропортовые сборы, а также на аэронавигационное обслуживание. Такой подход близок к принятой методологии ICAO.

Все перечисленные методики так или иначе связаны с действующими нормативными документами конкретной страны, принятой системой бухгалтерского учета, а также способом отнесения тех или иных затрат к конкретному летательному аппарату.

Авторы отмечают, что процесс сравнительной оценки эффективности применения различных воздушных судов на выбранных маршрутах полетов для конкретных авиаперевозчиков является довольно сложной и трудоемкой задачей. Даже если будут предоставлены необходимые исходные данные. Проблема оценки заключается в том, что если для типов воздушных судов по заданным маршрутам прямые эксплуатационные расходы рассчитывается с минимальной ошибкой, то все что связано с остальными расходами организации, выполняющую роль авиаперевозчика, является сложной задачей, с методической стороны. Связано это с тем, что парк воздушных судов авиакомпаний может состоять из нескольких типов самолетов и вертолетов. Отнесение накладных расходов на конкретный тип воздушного судна не носит однозначного характера. Накладные расходы могут распределяться между типами воздушных судов различными способами: пропорционально их численности, пропорционально проделанной летной работе, пропорционально прямым расходам и т. д.

Таким образом, в зависимости от способа отнесения накладных расходов, один и тот же тип самолета может иметь различную оценку эффективности даже в пределах одной авиакомпании. В связи с этим, более показательной является оценка на основе прямых эксплуатационных расходов (далее – ПЭР). В то же время следует помнить, что ПЭР – только часть суммарных эксплуатационных расходов по самолету авиаперевозчика.

Вопросы, связанные с прогнозной оценкой эффективности создаваемого самолета, а также с выбором авиационного двигателя для силовой установки разрабатываемого самолета, имеют свою

сложность. На этапе разработки предполагаемого самолета имеются только общие данные, такие как пассажироместимость, взлетный вес, дальность полета и т. п. В этом случае целесообразно использовать метод оценки, основанный на показателе прямых эксплуатационных расходов. Наиболее эффективным в эксплуатации по экономическому критерию будет считаться вариант самолета (двигателя) с минимальным показателем ПЭР.

Следует подчеркнуть, что при формальной близости методического подхода к процессу расчета себестоимости перевозок (прямых эксплуатационных расходов) в случае сравнительного анализа эксплуатирующихся самолетов и в случае решения прогнозной задачи сравнительного анализа эффективности вариантов создаваемых воздушных судов, это две существенно отличающиеся задачи. Первая задача решается на базе данных конкретной авиакомпании, с фактической сетью обслуживаемых линий, интенсивностью эксплуатации, сложившимся уровнем зарплаты и т. д. Такой анализ проводится с целью установить насколько эффективна эксплуатация данного типа самолетов на данной сети авиалиний или с другими целями анализа хозяйственной деятельности. Решение второй задачи нацелено на то, чтобы с учетом предполагаемых условий эксплуатации дать ответ на вопрос в чем уникальность, особенность и привлекательность создаваемого самолета, который будет предлагаться различным авиаперевозчикам. В этом случае исходные данные должны базироваться на информации относительно усредненных нормативов, условий эксплуатации и т. п., так как используемые нормативы, как правило, разные в зависимости от региона. Но для целей сравнительной оценки экономической эффективности предлагаемого воздушного судна такой подход является приемлемым и целесообразным.

Таким образом, ввиду большого количества показателей, методов и методик, при анализе технико-экономического уровня самолета в целом и авиационного двигателя, как самостоятельного изделия авиационной техники, для оценки конкурентоспособности необходимо тщательно подходить к выбору показателей эффективности. Методика оценки эффективности предполагает последовательное ее использование на всех стадиях жизненного цикла самолета и двигателя.



## Библиографический список

1. Бодяко, А. В. Консолидация плановой и отчетной информации для внутрикорпоративного контроля в предпринимательских структурах холдингового типа / А. В. Бодяко // Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. С. 4.
2. Бодяко, А. В. Совершенствование нормативного регулирования финансовых аспектов деятельности организаций / А. В. Бодяко // Нефть, газ и бизнес. 2016. № 5. С. 46–49.
3. Костромина, Е. В. Авиатранспортный маркетинг / Е. В. Костромина. М.: НОУ ВКШ, Авиабизнес. 2003. 384 с.
4. Пономарева, С. В. Механизм профессионального суждения в реализации принципов бухгалтерского учета / С. В. Пономарева, В. М. Мироненко // Вестник университета. 2017. № 7–8. С. 121–126.
5. Пономарева, С. В. Экономический анализ и оценка способов оптимизации эффективности и рыночной стоимости компании / С. В. Пономарева // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 38. С. 24–28.
6. Методические рекомендации по определению себестоимости внутренних и международных рейсов для российских авиакомпаний от 15.07.1999 г. Одобрен приказом ФСВТ России № ФСВТ 7.7-188. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://infopedia.su/8x9707.html> (дата обращения: 18.01.2019).
7. Airline Marketing, IATA, 1972.
8. Aircraft Economics, A Euromoney Institutional Investor Publication, № 47–52 2000, № 53–58 2001, № 59–64 2002, № 65–69 2003.

## References

1. Bodyako A. V. Konsolidatsiya planovoi i otchetnoi informatsii dlya vnutri korporativnogo kontrolya v predprinimatel'skikh strukturakh kholdingovogo tipa [Consolidation of planning and reporting information for internal corporate control in holding-type business structures]. *Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal* [Russian economic online magazine], 2016, no. 3, p. 4.
2. Bodyako A. V. Sovershenstvovanie normativnogo regulirovaniya finansovykh aspektov deyatel'nosti organizatsii [Improving the regulatory framework of financial aspects of the organizations]. *Neft', gaz i biznes* [Oil, gas and business], 2016, no. 5, pp. 46–49.
3. Kostromina E. V. *Aviatransportnyi marketing* [Air transport marketing]. Moscow: NOU VKSh, Aviabiznes, 2003, 384 p.
4. Ponomareva S. V., Mironenko V. M. Mekhanizm professional'nogo suzhdeniya v realizatsii printsipov bukhgalterskogo ucheta [The mechanism of professional judgment in the implementation of accounting principles]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2017, No. 7–8, pp. 121–126.
5. Ponomareva S. V. Ekonomicheskii analiz i otsenka sposobov optimizatsii effektivnosti i rynochnoi stoimosti kompanii [Economic analysis and evaluation of ways to optimize the efficiency and market value of the company]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika* [Economic analysis: theory and practice], 2012, No. 38, pp. 24–28.
6. Metodicheskie rekomendatsii po opredeleniyu sebestoimosti vnutrennikh i mezhdunarodnykh reisov dlya rossiiskikh aviakompanii ot 15.07.1999. Odobren prikazom FSVT Rossii № FSVT 7.7-188 [Guidelines for determining the cost of domestic and international flights for Russian airlines dated 07.15.1999]. Available at: <https://infopedia.su/8x9707.html> (accessed 18.01.2019).
7. Airline Marketing, IATA, 1972.
8. Aircraft Economics, A Euromoney Institutional Investor Publication, No 47–52, 2000, No 53–58, 2001, No 59–64, 2002, No 65–69, 2003.

**Тетцоева Екатерина  
Муратовна**

канд. экон. наук, г. Москва,  
Российская Федерация

e-mail: ekaterina-mt@yandex.ru

## Сложности логистической обработки транспортной тары, подобранной поставщиками для международных перевозок строительных грузов автомобильным транспортом

### Аннотация

Цель данной статьи – выявить основные ситуации, возникающие в практической деятельности автомобильных перевозчиков и импортирующих компаний, при возникновении которых несоответствие предоставленной иностранными поставщиками строительных материалов транспортной тары перевозимому грузу приводит к повышению риска повреждения и уничтожения товаров, а также к срыву сроков доставки импортируемых грузов. Особое место в статье отведено рекомендациям по минимизации рисков, связанных с тарой и упаковкой строительных материалов, доставляемых в Россию из-за рубежа автомобильным транспортом. Отмечено, что в условиях сокращения платежеспособного спроса на жилую и коммерческую недвижимость одним из наиболее распространенных способов снижения затрат на строительство и, как следствие, стоимости недвижимости, является уменьшение расходов на закупочную логистику. Автор обращает внимание на тот факт, что одной из причин возникновения дополнительных издержек на стадии закупки товаров для нужд строительства может стать полная или частичная несовместимость тары и упаковки груза как с самими перевозимыми материалами, так и с транспортными средствами, в которых планируется осуществлять перевозку. В статье рассмотрены особенности базовых номенклатурных групп ввозимых из Европы строительных материалов, подробно проанализированы характеристики используемой при их перевозке транспортной и индивидуальной тары, а также упаковки. Предложен алгоритм согласованных действий поставщика, покупателя, местного перевозчика страны отправления и логистического оператора, который может применяться для сокращения числа связанных с тарой и упаковкой инцидентов во время логистической обработки грузов.

### Ключевые слова:

групповая упаковка, защита груза от повреждений, импорт, индивидуальная тара, международные автомобильные перевозки, паллеты, строительные грузы, транспортная тара, транспортный пакет, штабелирование.

**Цитирование:** Тетцоева Е.М. Сложности логистической обработки транспортной тары, подобранной поставщиками для международных перевозок строительных грузов автомобильным транспортом // Управление. 2019. № 1. С. 96–104.

**Tetsoeva Ekaterina**

Candidate of Economic Sciences,  
Moscow, Russia

e-mail: ekaterina-mt@yandex.ru

## Challenges of logistic processing of the transport package selected by suppliers for international carriage of construction goods by road

### Abstract

The purpose of the article is to identify the general situations emerging in the practice of road carriers and importing companies that relate to increased risk of damage and destruction of the goods and also to delivery delays because of the mismatch between the transport packaging which is provided by foreign suppliers of construction materials and the goods itself. The article gives pride of place to the recommendations on minimizing of the risks that are connected with transport and consumer packaging of construction materials delivered in Russia from abroad by truck. It has been noted that in the face of declining of effective demand for commercial and residential real estate one of the most widespread ways to reduce the costs of construction and, as a result, real estate value is cutting procurement expenditures. The author draws attention to the fact that one of the reasons for occurrence of additional expenses at the stage of procurement of the goods for construction needs could be total or partial incompatibility between, on the one hand, packing and wrapping materials and, on the other hand, both the materials carried and vehicles that are planned to transport the cargo. The article considers the features of general nomenclature groups of imported from Europe construction materials, gives the detailed analysis of the characteristics of the transport and consumer packaging and also the wrapping used in the process of its transportation. The author suggests the algorithm of coordinated actions of suppliers, buyers, local carriers from countries of consignment and logistics operators, which could be applied for reducing of the quantity of the incidents during the logistics handling connected with packing.

### Keywords:

construction supplies, import, international road transport, multiple packaging, pallets, palletizing, protecting goods from damage, transport package, unit load, unit pack.

**For citation:** Tetsoeva E.M. Challenges of logistic processing of the transport package selected by suppliers for international carriage of construction goods by road (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 96–104. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-96-104

© Тетцоева Е.М., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Наблюдающееся на протяжении последних лет снижение реальных доходов населения России и, как следствие, сокращение покупательной способности, стало одним из основных факторов, способствовавших снижению темпов ввода как жилой, так и коммерческой недвижимости. Вторым значимым фактором, сделавшим свой вклад в сокращение объема импорта строительных материалов в Российскую Федерацию, явилось увеличение стоимости импортного кирпича, плитки и других применяемых в строительстве и отделке зданий материалов и декоративных элементов из-за девальвации рубля и возросших валютных рисков, которые по причине включения их в суммы, выставляемые российским импортерам различного рода финансовыми посредниками, стали дополнительной составляющей возросшей рублевой цены товаров данного типа.

Так, согласно имеющимся оценкам, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. объем закупок импортных строительных материалов сократился на 14 %, тенденция дальнейшего его сокращения относилась также к 2016 г. [9]. Следует отметить, что наиболее существенным подобное сокращение стало, вероятно, для продукции верхнего ценового сегмента, которая традиционно завозится в Россию из стран Западной Европы — Германии, Австрии, Франции, Италии и Испании — и относится к категории товаров с высокой эластичностью спроса. Поскольку данные строительные материалы обычно доставляются или исключительно автомобильным транспортом, или по схеме «авто — море — авто» с задействованием паромной и ролл-трейлерной транспортно-логистической системы, постольку еще одним подтверждением сложившейся ситуации служит официальная статистика по объему перевозок всех импортных грузов автомобильным транспортом, свидетельствующая о том, что в 2015 г. значение показателя снизилось на 29 % по сравнению с 2014 г. [10]. По оценке экспертов, объем перевозок импортных грузов в прямом автомобильном сообщении в 2016 г. составил порядка 19,0 млн т, сократившись по сравнению с уровнем 2015 г. на 5,5 % [8].

Возможность импортозамещения в строительной сфере ограничивается имеющимися для ряда проектов высокими требованиями к качеству материалов и существующим спросом на уникальную продукцию европейских производителей, выдерживать конкуренцию с которыми отечественным заводам, специализирующимся на производстве строительных и отделочных материалов, крайне затруднительно. Зарубежные компании зачастую обладают не только передовыми технологиями производства, которые успешно сочетаются с многолетними традициями

и опытом работы в отрасли, но и имеют доступ к единичным источникам природного сырья, как-то: месторождения редчайших сортов глины, отложения сланца и др.

Одним из самых востребованных среди строительных и иных занятых в данной сфере организаций методов оптимизации затрат стало сокращение расходов на закупочную логистику с одновременным изысканием путей ее совершенствования. В данной связи необходимо отметить, что чаще импортные закупки осуществляются строительными, подрядными или девелоперскими компаниями посредством размещения заказов на материалы у компаний-импортеров, являющихся дилерами или дистрибьюторами. Таким образом, основная задача по оптимизации логистических издержек ложится на российские компании, специализирующиеся на импорте и последующей продаже строительных материалов на территории России: именно данная группа юридических лиц согласовывает основные условия поставки в договоре с иностранным производителем, в том числе некоторые базовые параметры транспортировки и упаковки отпускаемых с завода товаров, которые затем подробнее обсуждаются поставщиком и импортером в ходе взаимодействия с транспортными компаниями, организующими доставку груза в Российскую Федерацию. Вопрос качества и соответствия упаковки товара как самим материалам, так и транспортным средствам, в которых планируется осуществлять перевозку, является областью возникновения риска повреждения и боя товара, что может явиться причиной появления дополнительных издержек на стадии закупки [5].

В рамках данного исследования поднимается вопрос особенностей транспортной тары и ее совместимости с самим грузом при перевозке тарно-штучных пакетированных грузов, поскольку осуществление специальных перевозок, во время которых транспортируются специфические (тяжеловесные, крупногабаритные) строительные грузы специализированным подвижным составом (фермовозы, панелевозы) подразумевает проведение всеми участниками поставки работы по тщательной подготовке автотранспортного средства, погрузо-разгрузочных механизмов и тары (при ее наличии) для доставки. В случае же с международными перевозками тарно-штучных грузов, в особенности при транспортировке массовых партий, и грузовладелец, и транспортно-логистические компании зачастую не уделяют достаточного внимания данному вопросу.

Широкую номенклатуру строительных и отделочных материалов, импортируемых из европейских

государств, можно разделить на несколько групп в зависимости от товарной категории:

- 1) керамическая черепица рядовая, аксессуары и комплектующие к ней;
- 2) медь для облицовки кровель и фасадов;
- 3) цинк-титан для облицовки кровель и фасадов;
- 4) алюминий для облицовки кровель и фасадов;
- 5) сланец натуральный;
- 6) керамическая плитка и кирпич;
- 7) компоненты водосточных систем из алюминия, меди и цинк-титана;
- 8) комплектующие для кровли из алюминия, стали, меди, свинца и полимерных материалов.

Рассматриваемые товары также условно делятся на две категории — грузы, требующие защиты от ударов и сотрясений, а также от атмосферных осадков и повышенной влажности (артикулы, изготовленные из меди и цинк-титана), и грузы, требующие защиты лишь от механических повреждений (изделия из алюминия, стали, полимерных материалов, сланец и керамическая продукция). Натуральный сланец и кирпич, благодаря своей относительной прочности, в целом не требуют обеспечения условий повышенной сохранности при перевозке.

Большинство грузов, составляющих основу импорта из данного региона, перевозятся партиями, размер которых не превышает вместимости двух-трех тентованных автопоездов. Как правило, объем единовременной поставки равен грузоподъемности автопоезда с полуприцепом или меньше нее. Для части строительных грузов допускается штабелирование — это касается пакетированных изделий из стали, алюминиевых рулонов и плоских изделий из алюминия, а также паллет с мало- и среднеформатными изделиями из натурального камня и керамики; некоторые грузы штабелировать нельзя, поскольку это может привести к их повреждению (материалы из меди, цинк-титана и объемные компоненты водосточных систем и кровельных комплектующих) или бою (керамические аксессуары к рядовой черепице, большинство моделей рядовой черепицы). Однако некоторые европейские производители керамической черепицы допускают установку на паллеты с рядовой черепицей одного яруса более легких паллет с аксессуарами.

Практически все рассматриваемые строительные материалы устойчиво сохраняют свои свойства в процессе транспортировки и хранения — исключение составляют лишь гигроскопичные кровельные комплектующие из полимерных материалов, а также грузы из меди и цинк-титана. Имеющие достаточно большой геометрический объем компоненты водосточных систем относятся к III классу грузов

в зависимости от статического коэффициента использования грузоподъемности, многие из кровельных комплектующих, отличающиеся небольшим весом и достаточным геометрическим объемом, принадлежат ко II классу, однако большинство строительных материалов входит в I класс грузов по степени загрузки подвижного состава [1].

Общие параметры транспортной тары и упаковки, свойственные различным номенклатурным группам импортируемых строительных материалов, выделены в таблице 1.

Вне зависимости от типа продукции и страны происхождения, поставщики применяют при подготовке транспортных пакетов паллеты различного размера, термоусадочную или стрейч-пленку и обвязки, преимущественно в виде полиэфирных лент. Различия, существующие в принципах формирования транспортных пакетов, подборе групповой упаковки обусловлены спецификой самого груза, сложившимися традициями упаковки товаров, параметрами подвижного состава, используемого местными перевозчиками, наличием у компании-производителя ориентированности на экспорт своих изделий или на продажу их на внутреннем рынке страны происхождения. Ориентированные на экспорт поставщики обеспечивают специальную экспортную тару и упаковку, отличающуюся от обычной повышенной прочностью и устойчивостью к повреждениям, которые могут возникнуть при неоднократных перегрузках и перевалках между разными видами подвижного состава.

Как показывает практика, риски порчи или утраты материалов, связанные с особенностями предоставления поставщиками транспортной тары и упаковки, возрастают на различных этапах логистической обработки импортируемых из Европы строительных грузов:

- погрузка на автотранспортное средство у грузоотправителя;
- перевалка с одного грузового автомобиля на другой;
- погрузка на ролл-трейлер;
- краткосрочное хранение на ролл-трейлере;
- хранение на складе консолидации;
- разгрузка автотранспортного средства у грузополучателя.

Зачастую, даже будучи информированными о характере предстоящей перевозки строительных материалов, которая во многих случаях осуществляется без использования контейнерных технологий и без применения съемных кузовов, а с перегрузкой отдельных транспортных пакетов относительно небольшого веса (чаще до 500 кг) с одного автомобиля на другой, а также между грузовым автомобилем



Таблица 1.  
Особенности транспортной тары и упаковки, предоставляемой европейскими производителями для доставки в Россию строительных грузов

Наименование номенклатурной группы строительных грузов	Транспортная тара	Групповая упаковка и индивидуальная тара
Керамическая черепица рядовая, аксессуары и комплектующие к ней	<p>Транспортный пакет, сформированный из европаллеты, на которую устанавливается груз, упакованный в термоусадочную пленку и закрепляемый на паллете при помощи обвязанной поверх пленки полиэстровой ленты, либо транспортный пакет, сформированный в составе европаллеты с находящимися на ней грузом, обвязанным единым блоком термоусадочной пленкой, охватывающей сам груз и паллету, без прикрепления к паллете при помощи полиэстровой ленты.</p> <p>Керамические аксессуары и комплектующие к черепице также укладываются в транспортный пакет, сформированный из европаллеты, на которую устанавливается груз, упакованный в термоусадочную пленку и закрепляемый на паллете при помощи обвязанной поверх пленки полиэстровой ленты. Еще одним распространенным вариантом укладки керамических аксессуаров в транспортный пакет является помещение их на европаллету в установленное на ней металлическое сетчатое ограждение. На каждой паллете размещается несколько изделий (в зависимости от формы и размеров аксессуаров – до нескольких сотен штук) в несколько слоев.</p> <p>Ряд поставщиков использует специально изготавливаемые деревянные паллеты с размерами, отличающимися для поставленными одна на другую паллетами, которые вместе обернуты термоусадочной пленкой.</p> <p>Некоторые модели рядовой черепицы и аксессуаров укладываются в паллеты с размерами, отличающимися для различных моделей рядовой черепицы: так, длина паллеты колеблется в диапазоне от 97 до 115 см, ширина – от 80 до 115 см. Паллеты с грузом достигают максимальной высоты в 160 см. На каждой паллете размещаются от 90 до 1008 рядовых черепиц в несколько, как правило, 2–5 слоев. Груз не обвязывается единым блоком и удерживается на паллете лишь термоусадочной пленкой, в которую заворачивается как сам груз, так и поддон. Керамические аксессуары и комплектующие к черепице также размещаются на специально изготавливаемых паллетах различных размеров. На каждой паллете размещается несколько изделий. Груз не обвязывается единым блоком и удерживается на паллете лишь термоусадочной пленкой, в которую заворачивается как сам груз, так и поддон</p>	<p>Рядовые черепицы внутри транспортного пакета обвязываются группами по 4–30 штук при помощи полиэстровой упаковочной ленты.</p> <p>Керамические аксессуары и комплектующие к черепице также обвязываются группами по несколько штук при помощи полиэстровой упаковочной ленты и могут укладываться в картонные коробки, заклеенные скотчем (как правило, в коробки помещают подверженные повышенному риску боя элементы, которые имеют закругленную форму)</p>
Медь для облицовки кровель и фасадов	<p>Медь в рулонах</p> <p>Транспортный пакет формируется из установленных вертикально на европаллете рулонов меди, удерживаемых на поддоне термоусадочной пленкой.</p> <p>Медь в листах</p> <p>В качестве транспортной тары используется плоская деревянная обрешетка или плоский деревянный ящик, в который укладываются несколько листов металла. Размеры обрешетки и ящиков варьируются в зависимости от формата листов, однако высота их, как правило, не превышает 60 см. Иногда ящик или обрешетка дополнительно укрепляются полиэстровыми лентами. Между листами меди проложены картонные листы или деревянные прокладки</p>	<p>Медь в рулонах</p> <p>Каждый рулон обернут по окружности двумя или тремя полиэстровыми лентами: две ленты оборачиваются вокруг рулона с отступом от края около 10–20 см, а третья (при ее наличии) находится посередине рулона</p>
Цинк-титан для облицовки кровель и фасадов	<p>Цинк-титан в рулонах</p> <p>Транспортный пакет формируется из установленных на европаллете на картонные прокладки вертикально рулонов цинк-титана, покрытых сверху единой картонной прокладкой, привязанной при помощи полиэстровой ленты и к самим рулонам, и к паллете. Груз, находящийся на паллете, обмотан термоусадочной пленкой</p>	<p>Цинк-титан в рулонах</p> <p>Каждый рулон обернут посередине окружности полиэстровой лентой</p>
Алюминий для облицовки кровель и фасадов	<p>Алюминий в рулонах</p> <p>Транспортный пакет, сформированный из европаллеты, на которую вертикально устанавливается рулон алюминия, упакованный в термоусадочную пленку и закрепленный на паллете полиэстровой лентой, обвязанной под пленкой. Паллеты с небольшими рулонами (шириной не более 1 метра) штабелируются по 2 штуки, формируя единый транспортный пакет при помощи обораживания в стрейч-пленку. Сверху рулона под пленкой размещается деревянная крышка.</p> <p>Кровельные изделия из алюминия малого и среднего формата (гонты, панели, ромбы)</p> <p>Транспортный пакет представляет собой европаллету с грузом, который закрепляется на ней при помощи полиэстровой ленты, находящейся под стрейч-пленкой.</p> <p>Сверху на груз под пленкой помещается деревянная крышка.</p> <p>Алюминий в листах</p> <p>В качестве транспортной тары используется плоская деревянная обрешетка или плоский деревянный ящик, в который укладываются несколько листов металла. Размеры обрешеток и ящиков варьируются в зависимости от формата листов, однако высота их, как правило, не превышает 60 см. Иногда ящик или обрешетка дополнительно укрепляются полиэстровыми лентами. Между листами алюминия проложены картонные листы или деревянные прокладки</p>	<p>Алюминий в рулонах</p> <p>Каждый рулон обернут по окружности полиэстровой лентой. Все рулоны, находящиеся на паллете, также сгруппированы при помощи обораживания полиэстровой лентой.</p> <p>Кровельные изделия из алюминия малого и среднего формата (гонты, панели, ромбы)</p> <p>Алюминиевые изделия помещаются в картонные коробки различных размеров, устанавливаемые друг на друга в несколько ярусов</p>

Окончание табл. 1

Наименование номенклатурной группы строительных грузов	Транспортная тара	Групповая упаковка и индивидуальная тара
Сланец натуральный	Транспортный пакет формируется с использованием деревянной обрешетки без верхней крышки (решетчатого ящика), внутрь которой помещаются сланцевые плитки. Высота ящика варьируется от 50 до 75 см, ширина – от 108 до 110 см, длина составляет 120 см. Обрешетка с грузом обернута термоусадочной пленкой	Ряды сланцевой плитки отделяются друг от друга при помощи прокладок
Керамическая плитка и кирпич	<p>А. Транспортный пакет сформирован из установленного на европаллету груза в коробках, который обернут стрейч-пленкой и прикреплен к паллете при помощи полиэфирных лент.</p> <p>Б. Кирпич: транспортный пакет сформирован на европаллете уложенными в несколько рядов кирпичами, которые обернуты термоусадочной пленкой, без использования лент или стропов.</p> <p>Плитка: транспортный пакет сформирован на европаллете уложенными в несколько рядов коробками с плиткой, которые обернуты термоусадочной пленкой, без использования лент или стропов</p>	<p>А. Кирпич или плитка уложены в картонные коробки различной вместимости. Между рядами коробок размещаются подкладки деревянные, которые вместе с каждой коробкой обвязываются в один блок.</p> <p>Б. Между рядами кирпича помещаются прокладки в виде листов из тонкого картона. Плитка помещается в картонные коробки</p>
Компоненты водосточных систем из алюминия, меди и цинк-титана	<p>А. Транспортный пакет формируется на европаллете либо на паллете размером 300х80 см (при перевозке изделий, не помещающихся по длине на европаллете – двух- и трехметровых водосточных труб, желобов) с использованием стрейч-пленки и полиэфирных лент, применяемых для вертикальной обвязки и крепления груза на паллете.</p> <p>Транспортные пакеты длиной от 2 метров укладываются за счет использования деревянных планок, формирующих προσταвленную раму, защищающую груз.</p> <p>Б. Транспортный пакет формируется на европаллете с использованием стрейч-пленки. Транспортный пакет длиной от 2 метров формируется в обрешетке и затягивается термоусадочной пленкой.</p> <p>В. Транспортный пакет формируется либо на европаллете, либо на изготовленной силами поставщика паллете для 2-3-метровых длинномерных изделий (труб и желобов) с использованием стрейч-пленки и полиэфирной обвязки</p>	<p>А. Изделия помещаются в картонные коробки различного размера.</p> <p>Б. Малоформатные изделия размещаются в картонных коробках, заклеенных скотчем. Длинномерные изделия обвязываются полиэфирной лентой по несколько штук и обвязываются тонкими (около 1 см) листами пенопласта в местах соприкосновения груза с обрешеткой.</p> <p>В. Малогабаритные изделия помещаются в картонные коробки. Длинномерные изделия в нижнем ярусе укладываются на подкладки из пенопласта, а также обвязываются группами по несколько штук. Дополнительно иногда используются картонные прокладки</p>
Комплектующие для кровли из алюминия, стали, меди, свинца и полимерных материалов	<p>Транспортный пакет для металлических грузов формируется на европаллете; для длинномерных изделий (снегозадерживающие решетки) используются паллеты длиной 2-3 метра. Груз на паллете обертывается в термоусадочную пленку, обвязки при этом не применяются. Иногда длинномерный груз, значительно – до 180 см – выходящий за пределы паллеты, размещается на европаллете; в редких случаях поставщик скрепляет две европаллеты, размещая на них длинномерный груз.</p> <p>Транспортный пакет с алюминиевыми комплектующими представляет собой европаллету с грузом, который закрепляется на ней при помощи полиэфирной ленты, находящейся под стрейч-пленкой.</p> <p>Сверху на груз под пленкой помещается деревянная крышка.</p> <p>Транспортный пакет для грузов из полимерных материалов базируется на использовании нескольких размеров паллет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– европаллеты (вентиляционная лента в рулоне, крепление решеток, лента для примыканий в рулоне, гребни свеса, клипмеры, зажимы, бугели крепления);</li> <li>– паллеты с размерами 200х100 см, 200х80 см, 200х120 см (планка для примыканий, капельник);</li> </ul> <p>Для формирования транспортного пакета используется стрейч-пленка, а также скотч, которым груз обклеивается поверх пленки как по горизонтали, так и по вертикали</p>	<p>Малогабаритные изделия из металлов упаковываются в картонные коробки, заклеиваемые скотчем. Длинномерные металлические изделия крепятся при помощи полиэфирной ленты крепятся на паллете. Между длинномерными изделиями и картонными коробками помещается прокладка.</p> <p>Алюминиевые изделия помещаются в картонные коробки различных размеров, устанавливаемые друг на друга в несколько ярусов.</p> <p>Изделия из полимерных материалов помещаются в картонные коробки различного размера</p>

Составлено автором по материалам исследования

и портовым ролл-трейлером, поставщики, тем не менее, не учитывают данного обстоятельства и ориентируются при выборе транспортной тары и упаковки на удобство предстоящей погрузки товаров на автомобиль имеющимися у них погрузо-разгрузочными механизмами, чему немало способствует распространенность в международных договорах поставки базиса FCA.

Вторым фактором, порой осложняющим логистическую переработку строительных грузов на дальнейших стадиях, является привлечение иностранным или российским логистическим оператором к осуществлению международной доставки перевозчиков страны отправления. Такие транспортные компании на протяжении многих лет взаимодействуют с грузоотправителями при организации поставок за рубеж и при отгрузках строительных материалов на внутренний рынок ЕС. Наличие тесных долгосрочных контактов между производителями и местными перевозчиками приводит к тому, что последние в ряде случаев формулируют и передают поставщикам свои собственные рекомендации, касающиеся параметров и характеристик тары, которые, зачастую неуместны с точки зрения принципов логистического управления, поскольку не ведут к оптимизации затрат во всей цепочке поставок, приводя лишь к экономии ресурсов отдельных перевозчиков, перемещающих груз в пределах одного-двух государств.

Широкий диапазон возможных размеров транспортной тары приводит к тому, что на практике не соблюдается принцип кратности длины и ширины поддонов внутренним измерениям грузового пространства наиболее распространенного грузового автомобиля на европейском направлении международных перевозок — так называемой «еврофуры», то есть седельного тягача с полуприцепом, имеющим объем 82–90 м<sup>3</sup>. Если в случае с поставщиками, формирующими укрупненные грузовые единицы на поддонах унифицированного формата 120×80 см, в кузове полуприцепа удастся разместить до 33 европаллет в каждом ярусе, что позволяет обеспечить максимально возможное значение коэффициента использования грузоподъемности, то при задействовании разноразмерных паллет с разбросом веса транспортных пакетов требуется совместная подготовка грузоотправителем и перевозчиком схемы загрузки автомобиля. Однако данная задача не всегда поддается оперативному решению, потому что речь может идти о перевозке сборных грузов от нескольких грузоотправителей, каждый из которых должен своевременно и детально проинформировать перевозчика обо всех параметрах тары

и упаковки подготовленного товара, для того чтобы транспортная компания выработала план загрузки строительных материалов в конкретный автомобиль у конкретного поставщика.

Дополнительная сложность при распределении транспортных пакетов внутри полуприцепа заключается в необходимости учета при этом допустимых максимальных нагрузок на оси автопоезда, значения которых варьируются в ЕС и России.

Применение ролл-трейлерной транспортно-технологической схемы в ходе организации доставки европейских строительных материалов в Российскую Федерацию также имеет свои специфические особенности. Так, в случае с керамической черепицей рекомендуется при отгрузке товара поставщиком в два или более грузовых автомобиля в первом из них разместить именно рядовую черепицу, а не аксессуары. Причина состоит в том, что доставленный автомобильным транспортом в порт груз устанавливается на ролл-трейлер, формируя сначала первый, нижний, ярус, после заполнения которого оставшаяся часть прибывшего груза устанавливается уже в качестве второго яруса. Крайне нежелательно, чтобы в первом ряду находились более хрупкие и, как следствие, подверженные бою доборные элементы к черепице: их следует размещать вторым ярусом. Аналогичный порядок штабелирования должен соблюдаться и при размещении грузов в автомобиле: в нижний ярус помещают более тяжелый и устойчивый к нагрузкам товар, в верхний ярус — более легкий и в силу своих конструктивных особенностей более хрупкий.

При проведении таможенного оформления груза может понадобиться его распаковка с необходимостью последующего повторного формирования укрупненной грузовой единицы. Учет потенциальной возможности возникновения подобной ситуации подразумевает использование при формировании транспортных пакетов многооборотных средств пакетирования, которые достаточно легко, без приведения в негодность, отделяются от груза для проведения досмотра.

Предоставленная поставщиком не оптимальная для данного груза и выбранных способа и схемы доставки транспортная тара приводит к невыполнению данной тарой своей основной функции — защиты груза от повреждений. Более того, нередко особенности упаковки товара и формирования транспортного пакета сами по себе наносят грузу ущерб: так, при перевозке керамической черепицы грузоотправители чрезмерно перетягивают поддон с черепицей лентами, создавая избыточное давление на груз, что приводит к растрескиванию черепицы. Использование поставщиками паллет индивидуального размера — еще

один фактор, усложняющий процесс управления поставкой, поскольку неунифицированная транспортная тара оказывается намного менее устойчивой к воздействиям со стороны погрузо-разгрузочного оборудования на разных этапах доставки, переставая полноценно выполнять свою защитную функцию в связи с обламыванием реек паллет и обрешеток. Пытаясь уместить на одной паллете максимальное число товаров, поставщики могут укладывать на поддон груз, значительно выступающий за его пределы по длине и ширине, что также при многократной перегрузке увеличивает риск повреждения перевозимых строительных материалов.

Использование транспортных пакетов с размерами, отличающимися от унифицированных габаритов 120×80 см, замедляет процесс согласования автотранспортного средства для вывоза груза от поставщика, что мешает синхронизации времени прибытия в порт груженого автомобиля со временем отплытия парома.

Некоторые производители не используют ленты для формирования транспортных пакетов со строительным грузом, ограничиваясь применением пленки. В результате подобный транспортный пакет теряет заданную форму, устойчивость, удерживающая груз пленка может разорваться при резком

торможении автомобиля, не говоря уже о случаях нарушения порядка погрузки и выгрузки, а также штабелирования материалов, находящихся внутри такой укрупненной грузовой единицы.

Некоторые строительные грузы требуют дополнительной защиты от воздействия атмосферных осадков. Часты ситуации, когда поставщики не обеспечивают соответствующую грузу упаковку и тару, ограничиваясь использованием стрейч-пленки, даже не защищающей груз от влаги со всех сторон. Требуемые защиты от осадков строительные материалы не следует транспортировать в бортовых грузовых автомобилях без тента. Однако такие перевозки характерны для заключительной части международных маршрутов, проходящей по территории России, и для перевозок, организуемых в теплый период года.

Учитывая весь спектр потенциальных осложнений, которые могут возникнуть в поставке из-за ошибок в подборе транспортной тары и определении ее совместимости с погрузо-разгрузочными механизмами и подвижным составом, необходимо предложить универсальный алгоритм действий по минимизации рисков, связанных с тарой и упаковкой строительных материалов, доставляемых в Россию из Европы [3; 4; 6] (рис. 1).



*Составлено автором по материалам исследования*

**Рис. 1.** Алгоритм действий по минимизации рисков, связанных с тарой и упаковкой строительных материалов, доставляемых в Россию из Европы



Следует отметить, что подобный алгоритм должен существовать в цепочке поставок независимо от распределения ответственности за конкретные шаги и действия между участниками логистической цепи. Определение ответственных за тот или иной этап алгоритма контрагентов происходит на основании указанного в договоре поставки базиса INCOTERMS. Поскольку значительная часть строительных материалов, ввозимых в Россию из Европы, поставляется в соответствии с терминами FCA и EXW, постольку важной задачей российских импортеров является своевременное и четкое донесение до поставщиков рекомендаций по жесткому следованию предлагаемому алгоритму во избежание срыва поставки, утраты части груза.

Эффективное управление перевозками строительных грузов из-за рубежа требует выработки индивидуального подхода к подбору упаковки и транспортной тары для каждой разновидности изделий [2; 7]. Для этого необходимо проанализировать все значимые для организации транспортировки характеристики каждого груза, ожидаемый размер поставки и в соответствии с данными параметрами осуществлять выбор транспортной тары, предварительно оценив возможность использования транспортных пакетов с унифицированным размером поддона 120×80 см, совместимым фактически с любым погрузо-разгрузочным оборудованием, имеющимся на грузовых терминалах, в портовых складах и на складе грузополучателя. Помимо этого, грузоотправителю необходимо согласовать особенности сформированного транспортного пакета и порядок предоставления укрупненной грузовой единицы при отгрузке с основным перевозчиком и логистическим оператором грузополучателя.

Залог успешного осуществления международных поставок строительных грузов — это непрерывная совместная работа по совершенствованию процесса доставки, проводимая всеми задействованными в логистической цепи субъектами управления. Грузоотправитель, грузополучатель и транспортные компании должны быть знакомы с международными и на-

циональными правилами, а также обычаями практики, применяющимися в сфере международных перевозок по территории всех государств маршрута следования груза: осведомленность о нормативно-правовом регулировании данного аспекта позволит избежать потери груза, срывов поставок и вызываемых ими финансовых затрат участников поставки.

При организации первой поставки ранее не заказывавшегося покупателем материала, поставщику желательно проявлять инициативу в получении информации о типичных требованиях грузополучателя к транспортной таре подобных грузов, если ранее они приобретались клиентом у иных производителей.

Все значимые свойства строительных грузов должны быть заранее известны всем участникам поставки. В данном случае осведомленность позволит избежать либо минимизировать порчу и потерю груза при перевозке, хранении и других логистических операциях. Своевременное информирование об особенностях грузов даст возможность в ряде случаев совместными усилиями согласовать такую тару, которая бы обеспечила должную защиту груза от воздействия влаги, механических повреждений, температурных перепадов. Хрупкие, деформируемые, боящиеся или меняющие свои исходные характеристики при повышенной влажности строительные грузы нуждаются в специальной упаковке и средствах пакетирования.

Заключительным этапом упреждения возникновения в ходе доставки нештатных ситуаций, связанных с неправильно подобранной транспортной тарой, представляется составление регламента организации международной доставки. Регламент должен распространяться на деятельность всех подразделений компании-грузополучателя, так или иначе вовлеченных в осуществление логистических функций. Более того, содержание такого внутреннего документа должно быть доведено до сведения всех партнеров организации-покупателя, которые участвуют в ее логистических цепях. Регламент будет способствовать детализации рекомендаций по подготовке поставки и послужит руководством к действию для всех заинтересованных сторон.

## Библиографический список

1. Войтенков, С. С. Грузоведение : учебник / С. С. Войтенков, Т. В. Самусова, Е. Е. Витвицкий; под науч. ред. д-ра техн. наук, проф. Е. Е. Витвицкого. Омск: СиБАДИ, 2014. 196 с.
2. Илесалиев, Д. И. Анализ влияния транспортной тары на условия перевозок / Д. И. Илесалиев // Транспорт Азиатско-Тихоокеанского региона. 2017. № 1 (10). С. 9–13.

## References

1. Voitenkov S. S., Samusova T. V., Vitvitskii E. E. Gruzovedeniye [Cargo handling]. Omsk, SibADI Publ., 2014. 196 p.
2. Ilesaliev D. I. Analysis of transport packing influence on terms of transportation. Transport Aziatsko-Tikhookeanskogo regiona [Transport of Asia-Pacific Region], 2017, no. 1 (10), pp. 9–13.

3. Куликов, А. В., Алимов, А. А. Совершенствование организации перевозки строительного кирпича автомобильным транспортом. / А. В. Куликов, А. А. Алимов // Молодой ученый. 2017. № 3. С. 113–116.
4. Куликов, А. В., Фирсова, С. Ю. Снижение транспортных затрат за счет применения эффективной технологической схемы перевозки строительных грузов. / А. В. Куликов, С. Ю. Фирсова // Известия Волгоградского государственного технического университета. Серия: Наземные транспортные системы. 2013. № 10 (113). С. 72–75.
5. Теттцова, Е. М. Использование логистических коэффициентов для оценки риска боя при перевозках строительных материалов. / Е. М. Теттцова // Вестник университета. 2014. №17. С. 155–158.
6. Фирсова, С. Ю., Куликов, А. В. Снижение транспортных затрат за счет выбора оптимального типа поддона при перевозке строительных грузов. / С. Ю. Фирсова, А. В. Куликов // Известия Волгоградского государственного технического университета. Серия: Наземные транспортные системы. 2013. № 10 (113). С. 86–88.
7. Хамедов, О. О., Илесалиев, Д. И. О влиянии параметров транспортной тары на технологию и способ перевозки. / О. О. Хамедов, Д. И. Илесалиев // Логистика – Евразийский мост: материалы 12-й Международной научно-практической конференции / Красноярский государственный аграрный университет. Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2017. С. 281–285.
8. Холопов, К. В., Забоев, А. И. Рынок международных автомобильных перевозок в Российской Федерации в 2016 г. и перспективы его развития в 2017 г. / К. В. Холопов, А. И. Забоев // Российский внешнеэкономический вестник. 2017. № 2. С. 94–102.
9. Обзор затрат на строительство и строительные материалы в России // KPMG International [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/01/ru-ru-building-materials-costs.pdf> (дата обращения: 24.01.2019).
10. Транспорт и связь в России – 2016. Федеральная служба государственной статистики. Официальная статистика [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/B16\\_5563/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/B16_5563/Main.htm) (дата обращения: 24.01.2019).
3. Kulikov A. V., Alimov A. A. Improvement of organization of construction brick road haulage. Molodoi uchenyi [Young researcher], 2017, no. 3, pp. 113–116.
4. Kulikov A. V., Firsova S. Y. Transportation costs reduction by means of using of effective technological scheme of construction goods shipment. Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Nazemnyye transportnyye sistemy [Bulletin of Volgograd State Technical University. Edition: Land transport systems], 2013, no. 10 (113), pp. 72–75.
5. Tettsoeva E. M. Using of logistic indexes for breakage risk assessment in the context of construction supplies. Vestnik universiteta [University Bulletin], 2014, no. 17, pp. 155–158.
6. Firsova S. Y., Kulikov A. V. Transportation costs reduction by means of choice of optimized type of pallets for construction goods shipment. Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Nazemnyye transportnyye sistemy [Bulletin of Volgograd State Technical University. Edition: Land transport systems], 2013, no. 10 (113), pp. 86–88.
7. Khamedov O. O., Ilesaliev D. I. About transport packing parameters impact on technology and way of conveyance. Logistika – Evraziyskii most: materialy 12-y Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Logistics – Eurasian bridge: Proc. of 12th International research and practical conference], 2017, pp. 281–285.
8. Kholopov K. V., Zaboyev A. I. Market of international road transportation in the Russian Federation in 2016 and the prospects of its development in 2017. Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik [Russian Foreign Economic Journal], 2017, no. 2, pp. 94–102.
9. Obzor zatrat na stroitel'stvo i stroitel'nye materialy v Rossii [Construction and building materials cost overview in Russia]. KPMG International. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/01/ru-ru-building-materials-costs.pdf> (accessed 24.01.2019).
10. Transport i svyaz' v Rossii – 2016 – Federal'naya sluzhba gosudarstvenno statistiki. Ofitsial'naya statistika [Transport and communications in Russia – 2016 – Federal State Statistics Service. Official Statistics]. Available at: [http://www.gks.ru/bgd/regl/B16\\_5563/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/B16_5563/Main.htm) (accessed 24.01.2019).

**Мазурина Татьяна Юрьевна**канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация

e-mail: tamaz07@yandex.ru

**Шарипов Шукруллохон  
Сайфуллоевич**аспирант, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления г. Москва, Российская  
Федерация

e-mail: shukrullo\_sh@yahoo.com

## Устойчивость, эффективность и финансовые риски исламских банков в условиях нестабильности мировой финансовой системы

### Аннотация

В современных условиях реализации исламской модели банковского бизнеса на первый план выходят вопросы повышения эффективности его деятельности и обеспечения долгосрочной стабильности исламских банков. В представленной статье анализируется деятельность исламских банков в посткризисном периоде, причем как в целом мирового исламского банковского сектора, так и в разрезе отдельных стран, в которых исламские банки преимущественно или значительно представлены, а также указываются финансовые риски, которые несут угрозу потерь для исламских банков. Сделан вывод о том, что исламская финансовая система становится одной из важнейших составляющих международной финансовой системы, а исламские банки в рамках мировой финансовой системы становятся все более признанными и конкурентоспособными, поскольку демонстрируют достаточно высокую эффективность и стабильность деятельности, положительный тренд развития. В результате анализа установлено, что исламский банкинг продемонстрировал свою надежность и устойчивость, и в посткризисном периоде и продолжает оставаться в качестве жизнеспособного и эффективного механизма финансового посредничества в условиях нестабильности мировой финансовой системы. Выявлены различия в функционировании и результатах деятельности исламских банков различных стран в рамках единой консолидированной исламской банковской системы, дан сравнительный анализ эффективности деятельности банковских секторов ряда мусульманских стран, показаны направления развития исламского банкинга в них. Сделаны выводы относительно необходимости внедрения исламскими банками эффективных механизмов мониторинга и управления финансовыми и инвестиционными рисками с целью повышения способности противостоять неблагоприятным внешним факторам, поскольку в перспективе, несмотря на положительные тенденции в деятельности исламских банков, существуют потенциальные финансовые риски, обусловленные ростом их текущих расходов, связанных с возможностью потенциального ухудшения качества активов и сокращения уровня прибыли.

### Ключевые слова:

мировая исламская банковская система, исламский банк, капитализация исламских банков, система банковского регулирования и надзора, рентабельность активов, рентабельность капитала, краткосрочная ликвидность.

**Цитирование:** Мазурина Т.Ю., Шарипов Ш.С. Устойчивость, эффективность и финансовые риски исламских банков в условиях нестабильности мировой финансовой системы/Управление. 2019. № 1. С. 105–113.

**Mazurina Tatyana**Candidate of Economic Sciences,  
associate professor, State University  
of Management, Moscow, Russia

e-mail: tamaz07@yandex.ru

**Sharipov Shukrullokhon**Postgraduate student, State  
University of Management,  
Moscow, Russia

e-mail: shukrullo\_sh@yahoo.com

## Stability, efficiency and financial risks of islamic banks in conditions of instability of global financial system

### Abstract

In modern conditions of implementation Islamic model of banking, the issues of increasing efficiency of its activities and ensuring the long-term stability of Islamic banks come to the fore. Article analyzes the activities of Islamic banks in the post-crisis period, both in the global Islamic banking sector as a whole, and in the context of individual countries in which Islamic banks are predominantly or significantly represented, as well as financial risks that pose a threat of losses for Islamic banks. It has been concluded that the Islamic financial system is becoming one of the most important components of the international financial system, and Islamic banks within the global financial system are becoming more recognized and competitive, as they demonstrate a sufficiently high efficiency and stability of activity, a positive trend of development. Analysis found that Islamic banking has demonstrated its reliability and stability in the post-crisis period and continues to be a viable and effective mechanism of financial intermediation in the conditions of global financial system instability. The differences in the functioning and performance of Islamic banks in different countries within a single consolidated Islamic banking system have been revealed, a comparative analysis effectiveness of banking sectors a number of Muslim countries has been given, the directions of development of Islamic banking in them have been shown. Conclusions have been drawn on the need for Islamic banks to introduce effective mechanisms for monitoring and managing financial and investment risks in order to increase their ability to withstand adverse external factors, since in the future, despite the positive trends in the activities of Islamic banks, there are potential financial risks due to the growth of their current costs associated with the possibility of potential deterioration in the quality of assets and reduction in the level of profit.

### Keywords:

world Islamic banking system, Islamic Bank, capitalization of Islamic banks, system of banking regulation and supervision, return on assets, return on capital, short-term liquidity.

**For citation:** Mazurina T.Yu., Sharipov Sh.S. Stability, efficiency and financial risks of islamic banks in conditions of instability of global financial system (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 105–113. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-105-113

© Мазурина Т.Ю., Шарипов Ш.С., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Актуальность развития исламского финансирования в мире во многом обусловлена устойчивостью исламских финансовых организаций в условиях мирового финансового кризиса, необходимостью поиска новых и диверсификации имеющихся источников финансирования, привлечением инвестиций для реализации проектов по развитию экономики. Демонстрируемая исламскими финансовыми организациями устойчивость и эффективность деятельности в условиях мирового кризиса ликвидности, рост их активов, поиск альтернативных форм и источников финансирования — все это вызывает стремление многих стран и правительств активно внедрять принципы исламского финансирования.

По истечении почти десяти лет после начала мирового финансового кризиса, в 2017 г. мировая банковская система в целом в значительной мере восстановилась, достигнув более высоких «здоровых» значений достаточности банковского капитала по сравнению с 2008 г. Были заметно упорядочены функции банков по управлению ликвидностью и другими финансовыми рисками [6].

Рассмотрим основные показатели и место исламских банков в мировой финансовой системе. Так, совокупные исламские банковские активы составили 1,72 трлн долл. США — по состоянию на 01. января 2018 г. (71 % от общего объема исламских финансов в мире). В свою очередь, доля исламских банковских активов в общем объеме мировых банковских активов в 2017 г. составила 6 %.

Количественные параметры исламской банковской системы таковы: всего действующих исламских банков включая «исламские окна» — 505, в том числе по видам банков: коммерческие — 402; инвестиционные — 59; крупные торговые — 24; специализированные — 18.

Географический охват исламскими банками составляет 69 стран. Страны-лидеры по объему совокупных исламских банковских активов в млрд долл. США представлены следующим образом: Иран (486,0), Саудовская Аравия (376,0), Малайзия (201,0), ОАЭ (180,0), Катар (98,0) [7].

Анализ показывает, что 200 крупнейших банков мира за период 2007 — 2017 гг. увеличили свой совокупный капитал первого уровня более чем на 200 %. За этот же период процентное соотношение их совокупного капитала первого уровня к совокупным активам банка, взвешенным с учетом риска, удвоилось, и составило в среднем почти 12 % [8]. Этот положительный тренд улучшения общего финансового состояния банков во всем мире произошел во многом благодаря активной реализации регуляторных реформ в период после окончания мирового финансового кризиса.

Исламские банки выдержали несколько системных кризисов, справились с рядом проблем в период 2010—2017 гг., начиная от резкого роста уровня финансовых рисков, связанных с падением мировых цен на реальные активы и сырьевые товары, колебаний и неблагоприятных сдвигов в макроэкономических показателях мирового хозяйства, до усиления геополитической напряженности и обострения региональных конфликтов [6].

Операционная и инвестиционная деятельность исламских банков активно расширялась, в том числе в условиях ухудшения качества их совокупного инвестиционного портфеля, повышения рисков активов, ограниченного роста, сокращения объемов проектного финансирования, уменьшения притока долгосрочных ресурсов.

Тем не менее, оценка эффективности деятельности исламских банков в рамках консолидированной исламской финансовой системы свидетельствует о том, что глобальная (общемировая) структура исламского банкинга продолжает целенаправленно поддерживать и укреплять свою финансовую устойчивость, большинство показателей капитализации исламских банков и их активных операций находятся в «комфортном» соответствии с действующими минимальными международными нормативными требованиями, в числе которых Базель II, Базель III [1; 6].

По состоянию на конец первого полугодия 2017 г. совокупная капитализация исламской банковской индустрии составила 12,38 % общемировых банковских активов, из которых 9,82 % приходится непосредственно на капитал первого уровня (см. табл. 1).

Приведенные в таблице показатели отражают относительно более высокую достаточность основного капитала исламских банков по сравнению с 1 000 ведущими банками мира, у которых соответствующий показатель составил 6,5 % за аналогичный период [9]. Между тем данный показатель у исламских банков оказался значительно ниже, чем коэффициент достаточности капитала первого уровня коммерческих банков стран Европейского союза (далее — ЕС) 15,7 % [10].

С точки зрения оценки качества совокупных банковских активов, валовое неработающее финансирование (неработающие активы) у исламских банков было зарегистрировано на уровне 5,2 % совокупных активов, что оказалось несколько выше, чем показатель в 4,5 % для неработающих кредитов и займов (кредиты и займы, не приносящие доход) в совокупных активах коммерческих банков стран ЕС.

В то же время рентабельность совокупных активов исламской банковской системы находится на уровне 1,71 %, что заметно превышает аналогичные



Таблица 1

## Сравнительные ключевые показатели деятельности банков (по итогам 1-го полугодия 2017 г.)

Банки	Капитал 1-го уровня, %	Неработающие (не приносящие доход) финансовые активы (NPF) / неработающие кредиты (NPL), %	Рентабельность активов (ROA), %	Рентабельность капитала (ROE) (%)	Соотношение затрат к доходам (CI), %
Исламские банки*	9,82	5,2	1,71	14,72	51,5
Топ 200 банков мира	12,0	-	-	11,0	56,0
Топ 1000 банки мира	6,5	-	0,85	13,04	-
Банки стран Европейского Союза (ЕС)	15,7	4,5	0,45	7,0	61,5

\*Афганистан, Бахрейн, Бангладеш, Бруней, Египет, Индонезия, Иран, Иордания, Кувейт, Малайзия, Нигерия, Оман, Пакистан, Катар, Саудовская Аравия, Объединенные Арабские Эмираты, Судан и Турция (более 95% глобальных исламских банковских активов)

Источник: [6]

показатели в размере 0,85 % и 0,45 % соответственно для 1 000 крупнейших банков мира и банков стран ЕС соответственно за рассматриваемый период.

С точки зрения эффективности текущей хозяйственной деятельности у консолидированного исламского банковского сектора отношение затрат к доходам составило 51,5 % по сравнению с 61,5 % для банков стран ЕС и аналогичным показателем (более чем в 56 %) для 200 крупнейших банков мира соответственно [8].

Однако, несмотря на соблюдение минимальных международных нормативных требований достаточности капитала и банковской ликвидности, а также достижение благоприятных показателей прибыльности (эффективности), исламская банковская система не может претендовать на исключительное устойчивое и здоровое финансовое положение на глобальном мировом финансовом рынке по сравнению с другими традиционными участниками банковского сектора — частными коммерческими и инвестиционными банками.

Некоторые из активно действующих традиционных коммерческих банков и транснациональные банки, в частности, банки стран ЕС, после глобального финансового кризиса — существенно повысили свою капитализацию, а главное, качество активов.

Эти изменения отчасти отражают результаты посткризисных реформ действующей в современном мире системы банковского регулирования и надзора, в соответствии с которыми глобальные транснациональ-

ные системообразующие банки, а также местные (национальные) системообразующие банки стали активно соблюдать введенные более строгие пруденциальные требования относительно достаточности капитала, уровня банковской ликвидности, качества активов и привлеченных ресурсов.

Тем не менее, между соответствующими исламскими банковскими системами различных стран в рамках единой консолидированной исламской банковской системы сохраняются определенные различия в базовых показателях их капитализации и финансовых результатах их операционной и инвестиционной деятельности.

Так, к примеру, ряд крупных и устойчиво функционирующих исламских банков в 2015–2017 гг. столкнулся с сокращением своей чистой прибыли — нетто из-за поддержания высоких уровня неработающего финансирования, что в конечном итоге отрицательно сказалось на общеотраслевых показателях развития исламского банковского сектора [6].

В некоторых странах функционирование исламских банков в значительной мере связано с хеджированием валютных рисков, для чего требуется более активное применение методов системного управления рисками для достижения необходимой степени их нейтрализации. Это прежде всего относится к чистым открытым валютным позициям (как коротким, так и длинным) [6].

Между тем, учитывая устойчиво растущий потребительский спрос населения на традиционные

исламские банковские продукты, с точки зрения концентрации активов и распределения ресурсов, сегмент домашних хозяйств и мелкорозничного потребительского личного финансирования физических лиц остается наиболее важным для исламских банков. В силу этого исламская банковская деятельность в гораздо меньшей мере подвержена валютным рискам, она не требует их постоянного хеджирования.

Однако существенные финансовые и инвестиционные риски в текущей деятельности исламских банков объективно возникают из-за значительной подверженности некоторых мусульманских стран нынешнему экономическому спаду в мировой экономике, и, как следствие, сокращению их регулярных бюджетных доходов, что в свою очередь неизбежно ведет к дальнейшему сокращению государственных расходов на социальное обеспечение, а также к отмене субсидий в условиях введения мер жесткой экономии.

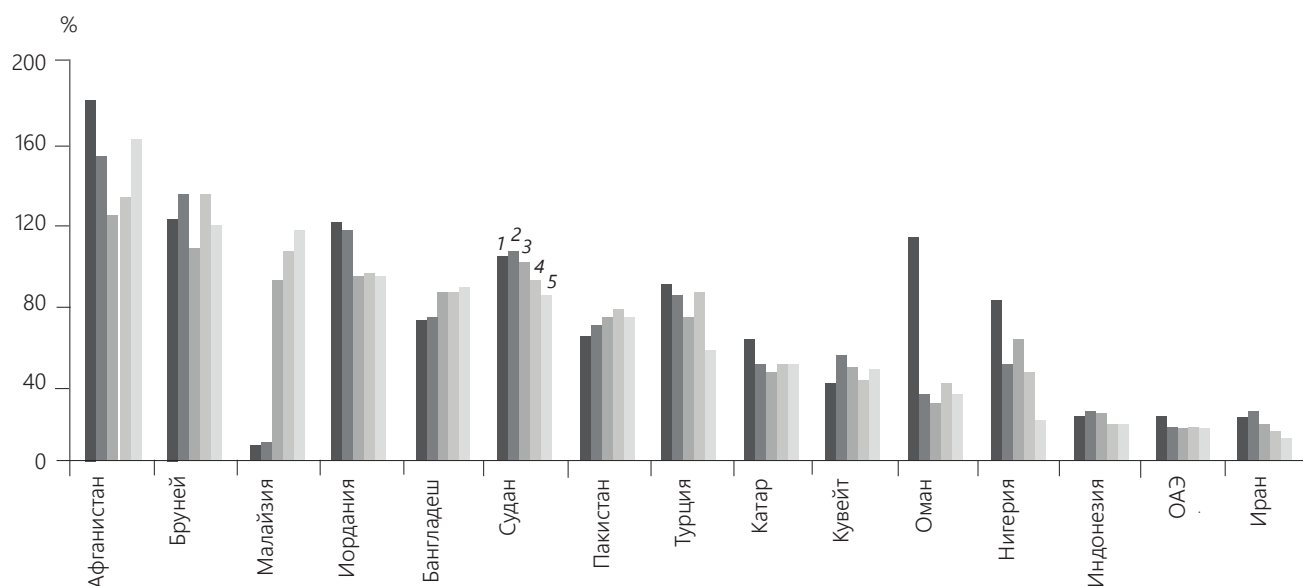
Заметим при этом, что неизбежные финансовые риски исламских банков по транзакциям в крайне чувствительном к конъюнктуре рынка секторе недвижимости и тесно связанном с ним строительном секторе значительно ограничены по своему уровню. Так, в совокупности на транзакции в этих двух секторах приходится около 12 % от общего объема регулярных финансовых рисков и 22 % неработающего финансирования от совокупного объема проектного инвестиционного финансирования в исламской банковской системе [6].

По таким важным показателям ликвидности банков в соответствии с положениями соглашения Базель III, как краткосрочная ликвидность, рассчитываемом как отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам, в 2017 г. в большинстве мусульманских стран наблюдалось некоторое заметное ухудшение динамики. Это стало отражением как общего ухудшения состояния ликвидности финансовых организаций этих стран в силу негативного изменения ряда прежних геополитических условий, так и следствием сохраняющихся низких мировых цен на экспортируемые этими странами на внешние рынки энергоносители (углеводородное сырье) в течение 2013–2017 гг., что в свою очередь привело к исчерпанию ранее имевшейся у них в значительном объеме избыточной банковской ликвидности.

Судя по имеющимся данным, в течение анализируемого периода в большинстве стран наблюдалось ухудшение соотношения LA/SL (Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам) их исламских банков (рис. 1).

Основные сокращения наблюдаются в Турции и Катаре, в исламских банках Омана и Нигерии.

Международная напряженность и двусторонние/многосторонние конфликты в современном мире, от которых реально страдает большинство исламских банков, также несут угрозу общему экономическому прогрессу и долгосрочной стабильности исламских финансовых рынков.



1 - 2013 г.; 2 - 2014 г.; 3 - 2015 г.; 4 - 2016 г.; 5 - 1-е полугодие 2017 г.

Источник: [6]

Рис. 1. Динамика краткосрочной ликвидности исламских банков

Как эти, так и многие другие факторы ныне все больше усиливают объективную необходимость внедрения исламскими банками на практике более эффективных механизмов мониторинга и управления финансовыми и инвестиционными рисками, использования ими методов стресс – тестирования для оценки уязвимости их балансов и текущего финансового положения, а также способности противостоять неблагоприятным внешним потрясениям и действию других экзогенных факторов [2; 4; 5].

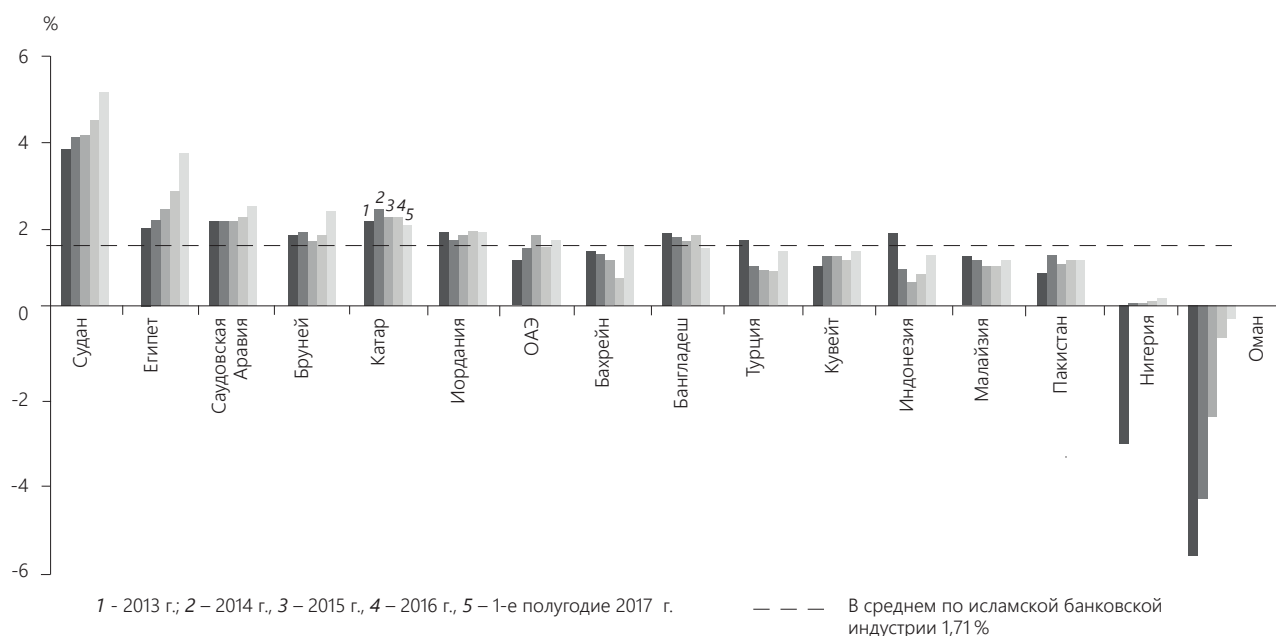
В рассматриваемом контексте перед исламскими банками стоят задачи повышения уровня прибыльности, качества активов, рационализации размещения ресурсов проектного инвестиционного финансирования, повышения ликвидности, улучшения ряда различных базовых технических показателей исламской банковской отрасли, с учетом специфики развития банковского сектора конкретной мусульманской страны. Сохраняется необходимость обеспечения снижения общих факторов финансового риска, бросающих вызов устойчивости регулярной исламской банковской деятельности в долгосрочной перспективе [3].

Обратимся к анализу эффективности деятельности исламских банков за период 2013 г. – первое полугодие 2017 г. Так, рентабельность мировой исламской банковской системы в первом полугодии 2017 г. выросла, достигнув в среднем значений в размере 1,55 % по уровню рентабельности активов и 13,4 % по уровню рентабельности собственного капитала [6].

Следует заметить, что эти показатели значительно выше уровня значений в 0,7 % для рентабельности активов и в 6,3 % для рентабельности собственного капитала исламских банков, зафиксированных в 2009 г. после окончания глобального финансового кризиса.

Отчасти такое устойчивое повышение показателей эффективности банковской деятельности было, как представляется, связано со стабилизацией макроэкономических значений ключевых рынков исламского банкинга и активным внедрением различных методов факторинга в исламское банковское дело в его современных эффективных формах. Указанная тенденция была подкреплена заметным ростом мировых цен на экспорт энергоносителей (углеводородного сырья), а также увеличением платежеспособного потребительского спроса на исламские банковские продукты, включая мелкорозничное потребительское финансирование физических лиц [6].

Консолидированный финансовый сектор мусульманских стран также получил определенную выгоду и преимущества от повышения уровня прибыли исламских банков в силу устойчивого роста их доходов. Дальнейшему повышению прибыльности исламской банковской отрасли в целом в 2017 г. также способствовал ряд отдельных целевых мер государств и правительств отдельных мусульманских стран по повышению уровня рентабельности исламских банков (рис. 2).



Источник: [6]

**Рис. 2.** Показатели рентабельности активов исламских банков в разрезе мусульманских стран (2013 г. – конец первого полугодия 2017 г.)

Как следует из рис. 2, банковский сектор Судана, в котором деятельность всех исламских банков полностью соответствует действующим нормам и обычаям шариата, обеспечил наиболее высокую доходность банковских активов среди всех стран выборки (на конец 1-го полугодия 2017 г. показатель рентабельности активов 5,04 %). Попутно заметим, что страна активно борется с высокими и растущими темпами внутренней инфляции и резким галопирующим обесцениванием суданского фунта [11]. Тем не менее, исламские банки страны заметно укрепляются в результате активизации усилий государства по расширению и диверсификации внутреннего финансового рынка в стране и усиления его прямого воздействия на национальную экономику, а также в силу недавней отмены экономических санкций со стороны США.

Эти сдвиги позволяют Судану постепенно вернуться в мировую торговую и международную финансовую систему [12]. Национальный банковский сектор Судана должен играть, по сути, ключевую роль в осуществлении регулярных расчетов и платежей по экспорту и импорту страны, что также будет способствовать дальнейшему устойчивому росту совокупной банковской прибыли.

Банковский сектор Египта в целом также выигрывает в результате улучшения экономических перспектив в силу роста иностранных частнопредпринимательских производственных инвестиций в страну, устойчивого увеличения внутреннего потребления и постепенного восстановления национальной индустрии туризма [13]. Египетские исламские банки по состоянию на конец первого полугодия 2017 г. с базовым показателем уровня рентабельности активов 3,52 % сохраняют явные преимущества в сфере привлечения стабильных и относительно недорогих в контексте общих регулярных банковских издержек внутренних депозитов, в основном текущих вкладов от домохозяйств, что в свою очередь дополнительно поддерживает рентабельность банков.

Показатели среднего уровня доходности на других традиционно исламских банковских рынках выглядят выше рентабельности активов в среднем по отрасли (1,55 %): в Саудовской Аравии (2,4 %), Брунее (2,24 %), Катаре (1,84 %), Иордании (1,75 %) и Объединенные Арабские Эмираты (1,61 %).

Все страны Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива (далее — ССАГПЗ), за исключением Катара, улучшили свои показатели текущей деятельности в течение 2017 г. тем не менее, в ряде стран ССАГПЗ был отмечен заметный спад доходности в 2016 г. в результате роста расходов на финансирование своих транзакций,

а также увеличения фондов конкретных резервов вследствие общего ухудшения качества их активов. Однако активная секьюритизация и реструктуризация финансовых активов позволила банкам держать под контролем свои ставки неработающего финансирования, а также сдерживать конкретные расходы на создание резервов, что позволило улучшить показатели рентабельности.

В исламском банковском секторе стран с активно формирующейся рыночной экономикой (в их числе Турция, Пакистан и Индонезия) также наблюдалось повышение прибыльности деятельности исламских банков после ее существенной волатильности в течение всего периода после 2014 г. [6].

В Пакистане исламский банковский сектор, который традиционно размещал большую часть мобилизованных им средств в низколиквидные государственные ценные бумаги для обеспечения получения стабильной прибыли, начал наращивать операции с заемщиками частного сектора, что позволило ему несколько увеличить рентабельность активов до уровня в 1,04 % на конец первого полугодия 2017 г.

В Индонезии местные исламские банки, на долю которых по-прежнему приходится менее 6 % общего объема совокупных активов банковского сектора, также улучшили показатели своей рентабельности активов до 1,25 %. В результате роста объема прибыли почти на 5,3 % Индонезия стала страной с самым высоким значением эффективности деятельности исламских банков среди других стран, в которых действуют исламские и традиционные банки [14].

В отличие от Индонезии, более развитый рынок исламского банкинга Малайзии (с точки зрения его доли на внутреннем банковском рынке) значительное время сохранял свою среднюю рентабельность активов на уровне 1,08 %, добившись ее незначительного улучшения в 2017 г.

Исламская банковская отрасль Малайзии сосредоточена на технологической диверсификации бизнеса для поддержания роста экономики. В поддержку этого Банк Negara Malaysia поощряет инновационное применение шариатских контрактов в финансировании инвестиционной деятельности.

Исламские банки в Нигерии и Омане стали единственными институтами, у которых в анализируемом периоде были отмечены отрицательные либо близкие к нулю показатели рентабельности активов после их недавнего по времени вступления в исламскую банковскую систему.

Исламский банкинг в этих двух странах начал развиваться лишь приблизительно пять — шесть лет назад (после 2013 г.), и за это время исламский банковский сектор добился значительных реальных



успехов в деле устранения непроизводительных потерь и перехода в зону устойчивой прибыльности своей текущей деятельности. Регуляторы банковского сектора этих двух стран (уполномоченные центральные эмиссионные банки) являются активными участниками Совета по исламским финансовым услугам, они стремятся внедрить более эффективную регуляторную структуру, улучшить рыночную инфраструктуру банковского сектора для обеспечения дальнейшей поддержки и содействия упорядоченному расширению в нем соответствующего исламского банковского сегмента. Такая поддержка повышения уровней прибыльности и доходности активно используемых исламских банковских активов на деле сдерживается показателями реального соотношения затрат к доходам большинства исламских банков.

Вместе с тем, как и в случае с показателями доходности (рентабельности) между отдельными исламскими банковскими рынками сохраняются значительные различия в уровне значений соотношения их затрат к доходам (рис. 3).

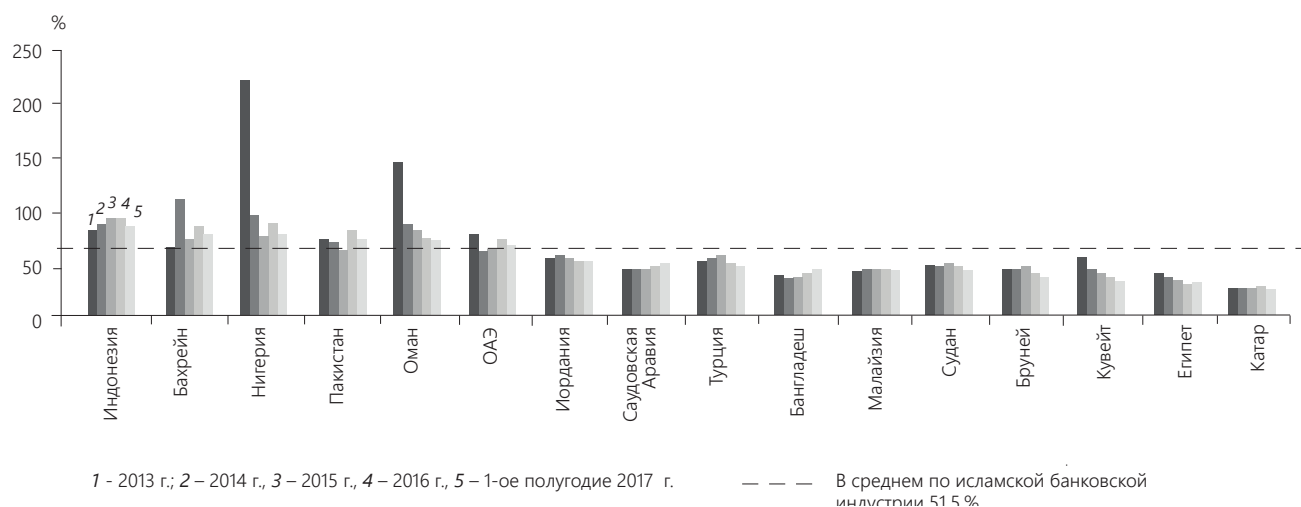
Как видно из рисунка, индонезийские исламские банки имеют самую высокую себестоимость (издержки) по отношению к полученному доходу, свыше 80 %, после Бахрейна и Нигерии. Это указывает прежде всего на то, что значительная часть регулярного валового дохода исламских банков этих стран расходуется на покрытие своих текущих операционных расходов и создание страховых резервов на используемые активы. Эти высокие коэффициенты также устойчиво соответствуют и более низким показателям рентабельности активов в этих странах.

Исламские банки шести стран (включая Пакистан (69,7 %), Оман (68,7 %) и ОАЭ (65,1 %)) демонстрируют соотношение затрат к доходам выше среднего показателя в целом по отрасли (в размере 51,5 % за рассматриваемый период).

Конечно же, высокий коэффициент соотношения затрат к доходам не обязательно указывает на неэффективность банковской деятельности, особенно если затраты связаны с расширением банковского бизнеса и ростом расходов на его развитие, как это произошло в Нигерии, Омане и Пакистане. Однако среди других причин более высокого и в тенденции — растущего соотношения затрат к доходам — могут фигурировать и операционная неэффективность, отсутствие эффекта увеличения масштабов и значительное ухудшение качества активов, равно как и неэффективное наращивание объемов проектного инвестиционного финансирования, приводящее в свою очередь к увеличению расходов банков на создание гарантийных и страховых резервов.

Некоторые из данных негативных факторов, как представляется, влияют на результаты деятельности исламских банков в Бахрейне и ОАЭ, что находит свое отражение в устойчиво высоких значениях неработающих финансовых активов, снижая тем самым качество их активов и сокращая объемы проектного инвестиционного финансирования.

Среди других мусульманских стран Иордания (51,1 %), Саудовская Аравия (46,7 %) и Малайзия (40,7 %) в течение анализируемого периода поддерживали соответствующие стабильные показатели без каких-либо существенных колебаний.



Источник: [6]

Рис. 3. Показатели соотношения затрат к доходам исламских банков

Улучшение данного показателя наблюдались в Судане, Брунее, Кувейте и Египте в течение всего периода, главным образом, за счет повышения уровня доходности банковских активов, а также существенного сокращения объемов неработающего финансирования, что привело в свою очередь к снижению расходов на создание обязательных страховых и гарантийных резервов.

Исламские банки в Катаре постоянно обеспечивали низкую стоимость своих расходов к совокупному доходу. В силу постоянных рекордно низких значений неработающего финансирования доходность их активов была выше среднего показателя, отмеченного по исламской банковской отрасли в целом.

### Выводы

Таким образом, исламская финансовая система становится одной из важнейших составляющих международной финансовой системы, а исламские банки в рамках мировой финансовой системы становятся все более признанными и конкурентоспособными. В анализируемом периоде исламские банки в мировой исламской финансовой системе демонстрируют достаточно высокую эффективность и стабильность деятельности, положительный тренд развития.

Высокий платежеспособный потребительский денежный спрос и улучшение основных базовых макроэкономических показателей развития мусульманских стран (в том числе в результате отмены санкций, введенных против некоторых стран) открывают возможности для дальнейшего повышения эффективности деятельности исламских банков и консолидации

их затрат в результате действия эффекта роста масштабов их операционной деятельности, в том числе проектного инвестиционного финансирования заемщиков (юридических и физических лиц).

Несмотря на положительные тенденции в деятельности исламских банков, сохраняются и некоторые потенциальные риски снижения уровня их прибыльности в перспективе, главным образом из-за увеличения их текущих расходов на создание резервов, объективно связанных с возможностью потенциального ухудшения качества их активов и сокращения уровня прибыли.

В свою очередь, факторы, способствующие увеличению расходов исламских банков и сокращению их прибыли, связаны прежде всего с необходимостью соблюдения строгих пруденциальных требований относительно достаточности капитала, уровня банковской ликвидности, с отсутствием инструментов, позволяющих банкам обеспечивать эффективное управление ликвидностью, с повышением рисков активов и привлеченных ресурсов, ухудшением качества инвестиционного портфеля, с ограниченным ростом, сокращением объемов проектного финансирования, уменьшением притока долгосрочных ресурсов.

Однако несмотря на это, исламский банкинг продемонстрировал свою надежность и устойчивость в посткризисном периоде и продолжает оставаться в качестве жизнеспособного и эффективного механизма финансового посредничества в условиях нестабильности мировой финансовой системы.

### Библиографический список

1. Irfan, M. et al. The performance and efficiency of islamic banking in South Asian countries / M. Irfan, Y. Majeed, Kh. Zaman // *Economia. Seria Management*. 2014. Vol. 17. I. 2. P. 223–237.
2. Khalifa, M. Principles and practices of islamic banking / M. Khalifa, A. Hassanain // *Islamic Development Bank*, 2016. 122 p.
3. Akkizidis, I. Financial Risk management for islamic banking and finance / I. Akkizidis, S. K. Khandelwal. London, 2008. 220 p.
4. Kurniadi, D. et al. A simple stress test on Indonesian islamic banking industry / D. Kurniadi, A. Mongid, S. E. Hidayat // *Jurnal Keuangan dan Perbankan / PERBANKAN*. January, 2018. Vol. 22. No. 1. P. 148–161: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkdp/article/view/571/pdf> (дата обращения: 03.01.2019).
5. Elsiefy, E. Stress test for islamic and conventional banks using sensitivity scenario test: Evidence from Qatari banking sector // *International journal of economics and*

### References

1. Irfan M., Majeed Y., Zaman Kh. The performance and efficiency of islamic banking in South Asian countries. *Economia. Seria Management*, 2014, vol. 17, I. 2, pp. 223–237.
2. Khalifa M., Hassanain A. Principles and practices of islamic banking. *Islamic development bank*, 2016. 122 p.
3. Akkizidis I., Khandelwal S. K. Financial risk management for islamic banking and finance. London, 2008. 220 p.
4. Kurniadi D. Mongid A., Hidayat S. E. A simple stress test on Indonesian islamic banking industry. *Jurnal Keuangan dan Perbankan / PERBANKAN*, 2018, vol. 22, no. 1, pp. 148–161. Available at: <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkdp/article/view/571/pdf> (accessed 03.01.2019).
5. Elsiefy E. Stress test for islamic and conventional banks using sensitivity scenario test: Evidence from Qatari banking sector. *International journal of economics and management sciences*, 2012, vol. 1, no. 12, pp. 44–63. Available at: <https://www.omicsonline.org/open-access/stress-test-for-islamic-and-conventional-banks-using-sensitivity-sce>

- management sciences. 2012. Vol. 1. No. 12. P. 44–63. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.omicsonline.org/open-access/stress-test-for-islamic-and-conventional-banks-using-sensitivity-scenario-test-evidence-from-qatari-banking-sector-.php?aid=17242> (дата обращения: 22.01.2019).
6. Islamic financial service industry stability report 2018 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.ifsfb.org/download.php?id=4811&lang=English&pg=/index.php> (дата обращения: 18.01.2019).
  7. Islamic finance development report 2018 building momentum [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.salaamgateway.com/en/story/report\\_islamic\\_finance\\_development\\_report\\_2018-SALAAM06092018062817/](https://www.salaamgateway.com/en/story/report_islamic_finance_development_report_2018-SALAAM06092018062817/) (дата обращения: 21.01.2019).
  8. EY, Global banking outlook 2018: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global\\_Banking\\_Outlook\\_2018/%24FILE/ey-global-banking-outlook-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Banking_Outlook_2018/%24FILE/ey-global-banking-outlook-2018.pdf) (дата обращения: 13.01.2019).
  9. The banker: «Top 1000 world banks 2017»: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks> (дата обращения: 28.01.2019).
  10. EBA: Risk Dashboard — data as of Q2 2017: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://eba.europa.eu/documents/10180/1981506/EBA+Dashboard+-+Q2+2017.pdf> (дата обращения: 16.01.2019).
  11. Reuters: «Sudan inflation hits 35,52 % in May», 12 June 2017 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.reuters.com/article/sudan-inflation-idUSL3N1J947A> (дата обращения: 02.02.2019).
  12. AFDB: African economic outlook — Sudan 2017: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.afdb.org/en/countries/east-africa/south-sudan/south-sudan-economic-outlook/> (дата обращения: 22.01.2019).
  13. Moody's: «Egyptian banking system outlook is stable as economic growth picks up», 11 October 2017: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.moody's.com/research/Moodys-Egyptian-banking-system-outlook-is-stable-as-economic-growth--PR\\_373842?WT.mc\\_id=AM~UmVldGVyc05ld3MyX1NCX0NWX1JhdGluZ190ZXZdX0FsbA%3d%3d~20171011\\_PR\\_373842](https://www.moody's.com/research/Moodys-Egyptian-banking-system-outlook-is-stable-as-economic-growth--PR_373842?WT.mc_id=AM~UmVldGVyc05ld3MyX1NCX0NWX1JhdGluZ190ZXZdX0FsbA%3d%3d~20171011_PR_373842) (дата обращения: 20.01.2019).
  14. Moody's: «Outlook for Indonesian banking system to positive from stable», 13 June 2017: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.moody's.com/research/Moodys-changes-outlook-for-Indonesian-banking-system-to-positive-from--PR\\_368054?WT.mc\\_id=AM~UmVldGVyc05ld3NfU0JfUmF0aW5nIE5ld3NfQWxs~20170612\\_PR\\_368054](https://www.moody's.com/research/Moodys-changes-outlook-for-Indonesian-banking-system-to-positive-from--PR_368054?WT.mc_id=AM~UmVldGVyc05ld3NfU0JfUmF0aW5nIE5ld3NfQWxs~20170612_PR_368054) (дата обращения: 24.01.2019).
  - nario-test-evidence-from-qatari-banking-sector-.php?aid=17242 (accessed 22.01.2019).
  6. Islamic financial service industry stability report 2018. Available at: <https://www.ifsfb.org/download.php?id=4811&lang=English&pg=/index.php> (accessed 18.01.2019).
  7. Islamic finance development report 2018 building momentum. Available at: [https://www.salaamgateway.com/en/story/report\\_islamic\\_finance\\_development\\_report\\_2018-SALAAM06092018062817/](https://www.salaamgateway.com/en/story/report_islamic_finance_development_report_2018-SALAAM06092018062817/) (accessed 21.01.2019).
  8. EY, Global banking outlook 2018. Available at: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global\\_Banking\\_Outlook\\_2018/%24FILE/ey-global-banking-outlook-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Banking_Outlook_2018/%24FILE/ey-global-banking-outlook-2018.pdf) (accessed 13.01.2019).
  9. The banker: “Top 1000 world banks 2017” Available at: <https://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks> (accessed 28.01.2019).
  10. EBA: Risk dashboard — data as of Q2 2017. Available at: <https://eba.europa.eu/documents/10180/1981506/EBA+Dashboard+-+Q2+2017.pdf> (accessed 16.01.2019).
  11. Reuters: “Sudan inflation hits 35.52% in May”, 12 June 2017. Available at: <https://www.reuters.com/article/sudan-inflation-idUSL3N1J947A> (accessed 02.02.2019).
  12. AFDB: African economic outlook — Sudan 2017. Available at: <https://www.afdb.org/en/countries/east-africa/south-sudan/south-sudan-economic-outlook/> (accessed 22.01.2019).
  13. Moody's: “Egyptian banking system outlook is stable as economic growth picks up”, 11 October 2017. Available at: [https://www.moody's.com/research/Moodys-Egyptian-banking-system-outlook-is-stable-as-economic-growth-PR\\_373842?WT.mc\\_id=AM~UmVldGVyc05ld3MyX1NCX0NWX1JhdGluZ190ZXZdX0FsbA%3d%3d~20171011\\_PR\\_373842](https://www.moody's.com/research/Moodys-Egyptian-banking-system-outlook-is-stable-as-economic-growth-PR_373842?WT.mc_id=AM~UmVldGVyc05ld3MyX1NCX0NWX1JhdGluZ190ZXZdX0FsbA%3d%3d~20171011_PR_373842) (accessed 20.01.2019).
  14. Moody's: “Outlook for Indonesian banking system to positive from stable”, 13 June 2017. Available at: [https://www.moody's.com/research/Moodys-changes-outlook-for-Indonesian-banking-system-to-positive-from-PR\\_368054?WT.mc\\_id=AM~UmVldGVyc05ld3NfU0JfUmF0aW5nIE5ld3NfQWxs~20170612\\_PR\\_368054](https://www.moody's.com/research/Moodys-changes-outlook-for-Indonesian-banking-system-to-positive-from-PR_368054?WT.mc_id=AM~UmVldGVyc05ld3NfU0JfUmF0aW5nIE5ld3NfQWxs~20170612_PR_368054) (accessed 24.01.2019).

**Окунькова Елена Александровна**канд. филол. наук,  
декан ф-та маркетинга,  
ФГБОУ ВО «Российский  
экономический  
университет имени  
Г. В. Плеханова»,  
г. Москва, Российская  
Федерацияe-mail: okunkova.ea@  
yandex.ru

## Стратегический форсайт кадровых потребностей инновационного развития социально-экономических систем

### Аннотация

Исследование проведено с целью разработки теоретико-методологических подходов к прогнозированию перспективной потребности инновационной экономики в кадрах для обеспечения востребованности сформированного кадрового потенциала. Разработка базовых методик и инструментов расчета потребности инновационной экономики в высококвалифицированных кадрах на долгосрочную и среднесрочную перспективы основана на таких методологических подходах, как системный, деятельностный и компетентностный подходы, а также ситуационный подход; на методологии интерактивной, понимающей и интерпретативной социологии, методологии синергетики, сетевого мышления и социального управления, методологии модального анализа. Выявлен, описан и систематизирован ряд методологических проблем существующей системы обеспечения инновационной экономики в кадрах: прогноз баланса трудовых ресурсов не учитывает изменений условий труда, модернизации производственных фондов и новых технологий; планирование контрольных цифр приема в вузы по программам магистратуры осуществляется в отрыве от реальных кадровых потребностей; отсутствует критериальная система выявления компетентностных потребностей инновационной экономики; назрела необходимость перехода от сценарного подхода прогнозирования потребностей экономики в профессиональных кадрах к подходу «тройная спираль». В статье предложен методический подход к прогнозированию кадровых потребностей инновационной экономики, предусматривающий построение стратегических прогнозов на долгосрочную и среднесрочную перспективу и их ежегодную корректировку на операционном уровне с использованием технологии стратегического форсайтинга. Проведена декомпозиция по видам прогнозов таких характеристик, как: уровень регулирования, предназначение, ключевые определения, методы и подходы, факторы, виды информации, инструменты обеспечения кадровых потребностей на каждом уровне, основные результаты. Такой подход позволит снизить государственные затраты на подготовку кадров и предотвратит «сгорание» невостребованных будущим рынком труда компетенций. Модель взаимодействия рынка труда и сферы профессионального образования, основанная на стратегическом форсайтинге кадровых потребностей, призвана обеспечить самостоятельный, обоснованный профессиональный выбор молодежи сегодня для удовлетворенности и социальной мобильности населения в будущем. Реализация предложенного подхода позволит повысить качество прогнозов кадровых потребностей инновационной экономики и создаст основу для научно обоснованного регулирования развития системы общего, профессионального и дополнительного образования на федеральном и региональном уровне. Это, в свою очередь, будет способствовать достижению максимального соответствия между кадровыми потребностями инновационной экономики и ее сформированным ресурсным потенциалом.

### Ключевые слова:

инновации, кадры, прогнозирование, форсайт, образование, рынок труда.

**Цитирование:** Окунькова Е.А. Стратегический форсайт кадровых потребностей инновационного развития социально-экономических систем // Управление. 2019. № 1. С. 114–120.**Okunkova Elena**

Candidate Philological Sciences, Dean of the faculty of marketing, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

e-mail: okunkova.ea@  
yandex.ru

## Strategic foresight of staffing needs of innovative development of socio-economic systems

### Abstract

The research has been conducted in order to develop theoretical and methodological approaches to forecasting the future needs of the innovative economy in personnel to ensure the demand for formed human resources capacity. Development of basic techniques and instruments of calculation of need of innovative economy for highly qualified personnel on long-term and medium-term prospects has been based on such methodological approaches as system, activity and competence-based approaches, situational approach, methodology of the interactive, understanding and interpretive sociology, methodology of synergy, network thinking and social management, methodology of the modal analysis. A number of methodological problems of the existing systems of providing innovative economy in a personnel has been revealed, described and systematized: the forecast of balance of a labor resources does not consider changes of working conditions, modernization of production assets and new technologies; planning of target figures of enrollment of students for master programs is performed in a separation from real personnel requirements; lack of criteria system of detection of competence-based requirements of innovative economy; the imminent need of transition from scenario approach of forecasting of needs of economy for professional staff to approach "a threefold spiral". The article proposes a methodological approach to forecasting the staffing needs of the innovative economy, which makes a provision for creating strategic long-term and mid-term forecasts and their annual adjustment at the operating level using the technologies of strategic foresight. The decomposition has been carried out by the types of forecasts for such characteristics as: level of regulation, purpose, key definitions, methods and approaches, factors, types of information, tools for providing staffing needs at each level, the main results. Such approach will allow to reduce the state costs for staff coaching and to prevent "combustion" of competences unclaimed by future labor market. The model of interaction of the labor market and the sphere of professional education, based on a strategic foresight of personnel requirements, has been designed to provide the independent, reasonable professional choice of youth today for satisfaction and social mobility of the population in future. The implementation of the proposed approach will allow to increase the quality of forecasts of personnel needs of the innovative economy and to create the basis for scientifically sound regulation of the development of general, professional and additional education at the federal and regional levels. This, in turn, will contribute to achieve maximum compliance between the personnel needs of the innovative economy and its formed resource potential.

### Keywords:

innovations, personnel, forecasting, foresight, education, labor market.

**For citation:** Okunkova E.A. Strategic foresight of staffing needs of innovative development of socio-economic systems (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 114–120. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-114-120© Окунькова Е.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Основной ресурсной составляющей инновационного развития России является кадровый потенциал, сформированный в сфере науки, образования и технологий. В ключевых нормативных документах, заложивших идеологию новых подходов и инструментов к планированию потребностей в кадрах инновационной экономики, обозначен приоритет создания системы прогноза потребностей регионов и отраслей в квалифицированных кадрах [1; 2; 5]. Соответственно, актуальным становится механизм «сшивания» прогнозов на общегосударственном уровне для определения направления государственной политики в сфере профессионального образования, занятости, внутренней миграции занятого населения.

Прогноз должен учитывать перспективные кадровые потребности основных секторов экономики, в том числе высокотехнологичных и наукоемких. Однако до сих пор новые ориентиры и соответствующие требования определены лишь для системы среднего профессионального образования в составе комплекса мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования приоритетного проекта «Образование» по направлению «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» [6].

Для прогнозирования перспективной потребности экономики в кадрах с целью обеспечения востребованности кадрового потенциала разработано значительное количество подходов и методик, в том числе:

- модель, связывающая численность работников с параметрами экономики и ее частные приложения к рынку труда [10];
- модель анализа прогнозных потребностей рынка труда [12];
- прогнозные модели в области образовательных потоков [11];
- макроэкономическая комплексная модель динамической системы «экономика — рынок труда — профессиональное образование» [8].

Разработка базовых методик и инструментов расчета кадровой потребности инновационной экономики в высококвалифицированных кадрах в долгосрочной и среднесрочной перспективе основана на таких методологических подходах, как системный, деятельностный, компетентностный и ситуационный; методологии интерактивной, понимающей и интерпретативной социологии, методологии синергетики, сетевого мышления, социального управления и модального анализа [13].

Ресурсные проблемы инновационного развития России в виде нехватки кадров, ощущаемое несоответствие набора компетенций и квалификаций спе-

циалистов требованиям современного и будущего рынка труда обусловили необходимость разработки теоретико-методологических подходов к прогнозированию перспективной потребности инновационной экономики в кадрах для обеспечения востребованности сформированного кадрового потенциала.

Эффективное регулирование системы профессионального образования, профориентации и содействия профессиональному самоопределению личности возможно исключительно на основе долгосрочных прогнозов (5–10 лет) потребностей экономики в кадрах (таблица). В отличие от среднесрочных и оперативных прогнозов, она выявляет дополнительную потребность в кадрах, связанную с темпами инновационного развития [7; 13]. При этом сама сущность инновационного развития социально-экономических систем как преобразование всех сфер экономики и социальной системы на основе научно-технических достижений позволяет определить долгосрочное прогнозирование кадровых потребностей для целей инновационного развития как стратегический форсайт. Использование этого инструмента основывается в первую очередь на определении и систематизации приоритетов инновационного развития, включении широкого состава участников для обеспечения нового этапа развития науки, экономики, общества.

Проведение стратегического форсайта потребности инновационного развития социально-экономических систем в кадрах позволит снизить неэффективные затраты бюджетных средств на подготовку кадров и предотвратит в будущем сгорание невостребованных на рынке труда компетенций. Применение современных адекватных подходов к профессиональной ориентации в соответствии с пониманием того, под воздействием каких мощных социальных и технологических процессов (трендов) в происходит изменение окружающего нас мира, формируется наше будущее, позволит выстроить систему профессионального образования соответствующую текущим и перспективным потребностям рынка труда, обосновать стратегические траектории и прогнозы, обеспечить развитие институтов профессионального сопровождения этапов профессионального самоопределения личности в рамках концепции *life-long learning*. Модель сбалансированного развития рынка труда и сферы профессионального образования, основанная на стратегическом форсайте кадровых потребностей, должна способствовать самостоятельному обоснованному выбору профессии сегодня для обеспечения востребованности и социальной мобильности населения в будущем.

## Уровни моделирования кадровых потребностей инновационной экономики

Вид прогноза	Стратегический (долгосрочный) 5–10 лет	Стратегический (среднесрочный) 3–5 лет	Операционный до 3 лет
Уровень регулирования	Федеральный	Региональный	Отрасль, кластер, корпорация
Предназначение	Профориентация Модернизация системы профессионального образования Контрольные цифры приема в вузы на программы специалитета и бакалавриата	Контрольные цифры приема в вузы на программы магистратуры и программы подготовки кадров высшей квалификации	Удовлетворение потребностей конкретных работодателей, отраслей, кластеров
Ключевые определения	Перспективная потребность экономики в кадрах	Дополнительная потребность в кадрах	Структурированная по профессиям и квалификациям потребность в кадрах
Методы и подходы	Поисковое прогнозирование Качественные методы Экспертные оценки	Поисковое и нормативное прогнозирование Количественные методы	Нормативные методы и методы прямых расчетов Количественные методы
Факторы	Темпы инновационного развития экономики Появление новых индустрий Уход старых технологий Формирование новых рынков труда Крупномасштабные инвестиционные проекты	Естественный и миграционный прирост населения Социально-экономическое развитие региона Модернизация производственных фондов Новые технологии Изменение условий труда Выпуск специалистов	Малые и средние инвестиционные проекты отдельных предприятий и организаций
Виды информации	Стратегии социально-экономического развития Долгосрочные проекты Инновационные и инвестиционные проекты федерального и регионального масштаба Демографический прогноз	Структура экономики Структура занятости Структура профессионального образования Программы социально-экономического развития	Мониторинг занятости Трудоустройство выпускников Выпуск специалистов Инновационные проекты предприятий и организаций Состояние и структура рынка труда Потребности отдельных предприятий и организаций
Инструменты обеспечения потребностей	Программы подготовки бакалавров, магистров	Программы подготовки специалистов среднего звена, бакалавров, магистров	Программы подготовки магистров Дополнительное образование Релокация Graduate-рекрутмент
Основные результаты	Общая кадровая потребность региона, тысяч человек Среднегодовая численность занятых Дополнительная кадровая потребность региона, человек, тысяч человек	Дополнительная кадровая потребность региона, человек Дополнительное предложение профессиональных кадров, человек Дисбаланс кадровой потребности, человек	Информация поле для корректировки среднесрочных и долгосрочных прогнозов кадровой потребности экономики

Составлено автором по материалам исследования

Среднесрочное прогнозирование потребности в кадрах (3–5 лет) реализуется в условиях неизменной отраслевой структуры экономики, структуры занятости и неизменной профессиональной структуры подготовки кадров. В этом процессе дополнительная потребность в кадрах определяется следующими факторами: потребность в обновлении как результате естественного выбытия, социально-экономическое

развитие, модернизация и обновление фондов. При отрицательной динамике перечисленных факторов в экономике наблюдается технологическая безработица, избежать которой в долгосрочном периоде можно с использованием компенсационных механизмов на государственном уровне [17]. Для решения проблемы технологической безработицы недостаточно исключительно улучшения образования без системы

долгосрочного прогнозирования развития рынка труда [18]. Прогнозирование потребности в кадрах на 5-летний период является основой планирования набора в вузы на бюджетные и внебюджетные места для подготовки кадров по отдельным направлениям подготовки (специальностям) и их укрупненным группам.

Однако, при средней отдаленности срока трудоустройства выпускников вузов 6,5–7 лет после поступления (с учетом продолжительности периодов обучения на следующем уровне по очной форме, службы в рядах российской армии или отпуска по беременности и родам) целесообразно контрольные цифры приема в вузы базировать на результатах стратегического форсайтинга кадровых потребностей инновационного развития экономики.

На операционном уровне проводится ежегодная корректировка результатов прогноза в соответствии с мониторингами занятости и с учетом трудоустройства выпускников. Удовлетворение дополнительных кадровых потребностей экономики на этом уровне осуществляется через реализацию магистерских программ высшего образования, программ дополнительно профессионального образования. На уровне мезо- и микроэкономики возможно применение специальных программ рекрутинга, включая инструменты Graduate рекрутмента, программ релокации и пр.

Системой устойчивого развития общества, соблюдающей долгосрочный баланс интересов всех стейкхолдеров и гарантирующей адаптацию человеческих ресурсов страны к стремительно трансформирующемуся рынку труда, является национальная система квалификаций [15]. Как и государственное планирование развития образовательных программ, она должна четко согласовываться с горизонтами прогнозирования потребностей экономики в квалифицированных кадрах.

Определение потребностей в профессиональных кадрах осуществляется с использованием нормативного, штатного, балансового методов, метода экономико-математического моделирования, статистических методов, методов экстраполяции и экспертных оценок, а также их комбинации или иных методов, приемлемых для получения соответствующих показателей. Методы определения региональных и отраслевых кадровых потребностей экономики должны учитывать взаимообусловленность таких элементов единой макроэкономической системы как «экономика», «рынок труда», «образование», дополняться экспертными оценками [3]. При этом необходимо отметить, что в официальной методике отсутствуют: описание алгоритма расчета потребностей и требования к основным результатам их прогнозирования

в региональных экономических системах. Прогноз баланса трудовых ресурсов разрабатывается с упреждением в 2 года, исключая не только возможность упреждения кадровых потребностей инновационного развития, но учет изменений условий труда, модернизации производственных фондов и новых технологий в результате уже начатых масштабных инвестиционных проектов [4].

Еще одной существующей сегодня методологической проблемой обеспечения инновационной экономики квалифицированными кадрами является осуществление планирования контрольных цифр приема по образовательным программам магистратуры на основе ожидаемого выпуска бакалавров в соответствующем году, без оценки перспектив экономического развития [3]. При этом в течение всего периода с 2006 г. по 2017 г. фиксировался стабильный рост доли студентов, планирующих обучаться в магистратуре (с 7,6 % в 2006 г. до 47,5 % в 2017 г.), а 17 % выпускников бакалавриата поступали в магистратуру со сменой направления подготовки. По данным мониторинга экономики образования Высшей школы экономики 2017 г. 57,6 % поступающих в магистратуру мотивированы лучшими возможностями карьерного роста, 78 % студентов магистратуры совмещают работу и обучение и являются полноценными участниками рынка труда [19]. Делают они это для приобретения опыта работы, который повышает их шансы при трудоустройстве. Результаты исследований подтверждают, что совмещение учебы с работой не влияет на успеваемость в магистратуре [14].

Таким образом, широко распространенные сегодня количественные методы оценки кадровой потребности не решают проблемы дефицита отдельных (в основном инженерно-технических) компетенций, и не учитывают тенденций развития технологий в будущем. Трансформация профессионально-квалификационной структуры занятости под влиянием инновационного и технологического развития определила необходимость формирования новой критериальной системы выявления потребностей. А это значит, что необходим переход от количественных критериев к качественным (компетентностным) и соответствующему набору оценочных средств и инструментов.

Применять стратегический форсайт к определению конъюнктуры рынка труда будущего позволяет наблюдаемый процесс формирования новой парадигмы прогнозирования потребности в профессиональных кадрах: переход от сценарного подхода, задающего вариативность развития рынка труда — к подходу «тройная спираль».

Экономическое и инновационное развития России сталкивается с главной ресурсной проблемой — дефицитом квалифицированных кадров. По открытым данным Росстата пик численности трудоспособного населения (более чем 90 млн чел.) был пройден экономикой в 2006 г. За последующие 10 лет численность трудоспособного населения упала более чем на 6 % (84,2 млн чел) [20]. Однако кадровый голод отраслей промышленности выражается не только в нехватке работников, но и в несоответствии набора их компетенций и квалификаций требованиям современного рынка труда. Особенно остро это касается когнитивных навыков, таких как: навык разработки и принятия решений, навык работы в команде, владение иностранным языком и пр. Навыки работоспособного населения устаревают в результате стремительного инновационного развития экономики. Это подтверждают результаты исследований Высшей школы экономики, показывающие, что доля людей старше 25 лет, получающих дополнительное образование, в последние годы снижалась. Решить проблему достаточно сложно в условиях фактического отсутствия в России непрерывного образования, зафиксированного Всемирным банком и Высшей школой экономики [9; 16].

Процессы инновационного развития диктуют требования к набору компетенций и квалификаций специалистов будущего, обеспечивающих более

быстрое «реагирование» на изменения на рынке труда. Высокотехнологичным и наукоемким компаниям уже сегодня необходимы «гибкие» специалисты, способные быстро адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям новых волн технологического развития. Инновационной экономике нужны не профессионалы, а трансфессионалы — люди, хорошо освоившие одну или более профессий и при необходимости умеющие переходить их границы. Это бросает серьезный вызов системе профессионального образования, которая должна ориентироваться на формирование компетентностных профилей будущих специалистов со сбалансированным набором общих и профессиональных компетенций. При этом при подготовке кадров для инновационной экономики акцент должен быть сделан на такие универсальные компетенции, как: личная эффективность, работа с информацией, новаторство и творчество, эффективная коммуникация, работа в команде. Представить будущую профессионально-квалификационную структуру рынка труда возможно исключительно с применением технологии стратегического форсайтинга как комплексного механизма, результативность которого достигается за счет сочетания всей системы используемых методов.

## Библиографический список

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 28.06.2014) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 15.01.2019).
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 10.02.2014 г. № 92 (ред. от 29.11.2018) «Об утверждении Правил участия объединений работодателей в мониторинге и прогнозировании потребностей экономики в квалифицированных кадрах, а также в разработке и реализации государственной политики в области среднего профессионального образования и высшего образования» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 29.01.2019).
3. Приказ Минтруда России № 407, Минобрнауки России № 641 от 30.06.2015 «Об утверждении Положения о системе среднесрочного и долгосрочного прогнозирования занятости населения в целях планирования потребностей в подготовке кадров в образовательных организациях, реализующих образовательные программы среднего профессионального и (или) высшего образования за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, и методики расчета на среднесрочную и долгосрочную перспективу потребности

## References

1. Federal'nyi zakon ot 28.06.2014 № 172-FZ (red. ot 28.06.2014) "O strategicheskom planirovanii v Rossiiskoi Federatsii" [Federal law dated July 29, 2004 (Ed. of 28.06.2014) No. 98-FZ "About strategic planning in the Russian Federation"]. Available at: <http://www.consultant.ru> (accessed 15.01.2019).
2. Postanovlenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 10.02.2014 g. № 92 (red. ot 29.11.2018) "Ob utverzhdenii Pravil uchastiya ob"edinenii rabotodatelei v monitoringe i prognozirovanii potrebnosti ekonomiki v kvalifitsirovannykh kadrah, a takzhe v razrabotke i realizatsii gosudarstvennoi politiki v oblasti srednego professional'nogo obrazovaniya i vysshego obrazovaniya" [Resolution of the Russian Federation Government dated February 10, 2014, No. 92 (Ed. of 29.11.2018) "About the approval of Rules of participation of employer associations in monitoring and forecasting of economy needs for qualified personnel and also in development and realization of state policy in the field of secondary professional education and the higher education"]. Available at: <http://www.consultant.ru> (accessed 29.01.2019).
3. Prikaz Mintruda Rossii № 407, Minobrnauki Rossii № 641 ot 30.06.2015 "Ob utverzhdenii Polozheniya o sisteme srednesrochnogo i dolgosrochnogo prognozirovaniya zanyatosti naseleniya v tselyakh planirovaniya potrebnosti v podgotovke kadrov v obrazovatel'nykh organizatsiyakh, realizuyushchikh obrazovatel'nye programmy srednego professional'nogo i (ili)



- субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и крупнейших работодателей в профессиональных кадрах» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 15.01.2019).
4. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29.02.2012 г. № 178н «Об утверждении методики разработки прогноза баланса трудовых ресурсов». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 17.01.2019).
  5. «Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации до 2020 г.» (одобрено Коллегией Минобрнауки России, протокол от 18.06.2013 № ПК-5вн) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 15.01.2019)
  6. Анализ взаимодействия системы среднего профессионального образования и работодателей высокотехнологичных секторов экономики. Информационный бюллетень. Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2018. 52 с. (Мониторинг экономики образования; № 2 (122)).
  7. Васильева, З. А. Проблемы моделирования кадровой потребности региональной экономики / З. А. Васильева, И. В. Филимонов // Вестник ТГЭУ. 2012. № 4. С. 46–56.
  8. Гуртов, В. А. Моделирование потребностей экономики в кадрах с профессиональным образованием / В. А. Гуртов, Е. А. Питухин, Л. М. Серова // Проблемы прогнозирования. 2007. № 6 (105). С. 91–108.
  9. Доклад об экономике России / Группа Всемирного банка. Ноябрь, 2017. № 38. Режим доступа: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28930/121802RU.pdf?sequence=8> (дата обращения: 17.01.2019).
  10. Дубовский, С. В. Вычислительные эксперименты с макромоделью нестационарной российской экономики. Моделирование социально-политической и экономической динамики. М.: РГСУ, 2004. 224 с.
  11. Киселев, А. Ф. Образовательный потенциал России: состояние и развитие / А. Ф. Киселев, А. Я. Савельев, Б. А. Сазонов. МГУП, 2004. 132 с.
  12. Коровкин, А. Г. Динамика занятости и рынка труда. Вопросы макроэкономического анализа и прогнозирования. М.: МАКС Пресс, 2001. 320 с.
  13. Оценка системы подготовки инженерно-технических кадров: материалы комплексного исследования потребностей крупнейших региональных работодателей. Под общ. ред. Л. Н. Банниковой — Екатеринбург: УрФУ, 2016. ООО «Издательский Дом «Ажур», 2016. С. 126.
  14. Рошин, С. Ю. Совмещение учебы и работы студентами российских вузов / С. Ю. Рошин, В. Н. Рудаков // Вопросы образования. 2014. № 2. С. 152–179.
  15. Сигова, С. В. Формирование перечня востребованных компетенций: первый опыт России / С. В. Сигова, А. Г. Серебряков, П. О. Лукша // Непрерывное образование: XXI век, 2013. Т. 1, № 1. С. 61–71.
  16. Становление в России непрерывного образования: анализ на основе результатов общероссийских опросов взрослого населения страны. Информационный бюллетень. Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2017. 28 с. (Мониторинг экономики образования; № 5 (104)).
  - vysshego obrazovaniya za schet byudzhetykh assignovaniy federal'nogo byudzheta, i metodiki rascheta na srednesrochnuyu i dolgosrochnuyu perspektivu potrebnosti sub"ektiv Rossiiskoi Federatsii, otraslei ekonomiki i krupneishikh rabotodatelei v professional'nykh kadrakh" [The order of Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation, Ministry of Education and Science of the Russian Federation No. 641 dated June, 30, 2015, No. 407 "About the adoption of the Provision on the system of medium-term and long-term forecasting of employment of the population for planning of needs for training in the educational organizations implementing educational programs of secondary professional and (or) higher education within budgetary appropriations of the federal budget, both a calculation procedure for a medium and long-term outlook of need of territorial subjects of the Russian Federation, branches of economy and the largest employers in professional staff"]. Available at: <http://www.consultant.ru> (accessed 15.01.2019).
  4. Prikaz Ministerstva zdravookhraneniya i sotsial'nogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii ot 29.02.2012 g. № 178n "Ob utverzhdenii metodiki razrabotki prognoza balansa trudovykh resursov" [Order of the Minister of Health of the Russian Federation No. 178n dated February 29, 2012, "About the statement of a technique of development of the forecast of balance of a manpower"]. Available at: <https://base.garant.ru/70144878/> (accessed 17.01.2019).
  5. "Strategiya razvitiya sistemy podgotovki rabochikh kadrov i formirovaniya prikladnykh kvalifikatsii v Rossiiskoi Federatsii do 2020 g." (odobreno Kollegiei Minobrnauki Rossii, protokol ot 18.06.2013 № PK-5vn) [The strategy of development for training system of personnel and formation of application-oriented qualifications in the Russian Federation till 2020, dated 18, June 2013]. Available at: <http://www.consultant.ru> (accessed 15.01.2019).
  6. Analiz vzaimodeistviya sistemy srednego professional'nogo obrazovaniya i rabotodatelei vysokotekhnologichnykh sektorov ekonomiki. Informatsionnyi byulleten'. Moskva: Natsional'nyi issledovatel'skii universitet «Vysshaya shkola ekonomiki» [Information Bulletin "Analysis of interaction of secondary professional education system and hi-tech sectors of economy employers"], HSE, Russia, 2018, no. 2 (122), 52 p.
  7. Vasil'eva, Z. A. Problemy modelirovaniya kadrovoi potrebnosti regional'noi ekonomiki [The modeling problems of recruitment needs of regional economy]. *Vestnik TGEU* [Bulletin of the Pacific State Economic University], 2012, no. 4, pp. 46–57. (In Russian).
  8. Gurtov, V. A., Pitukhin E. A., Serova L. M. Modelirovanie potrebnosti ekonomiki v kadrakh s professional'nym obrazovaniem. Problemy prognozirovaniya [Modulation of the economy's needs in cadres with vocational education]. *Problemy prognozirovaniya* [Problems of forecasting], 2007, no 6 (105), pp. 91–108. (In Russian).
  9. World Bank. Russia Economic Report, 2017, No. 38: From Recession to Recovery. Moscow: World Bank Group. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28930/121802RU.pdf?sequence=8> (accessed 17.01.2019).
  10. Dubovskii S. V. Vychislitel'nye eksperimenty s makromodel'yu nestatsionarnoi rossiiskoi ekonomiki. Modelirovanie sotsial'no-politicheskoi i ekonomicheskoi dinamiki [Computational experiments with macromodel of non-stationary Russian economy. Modeling of socio-political and economic dynamics], Moscow: RGSU, 2004, 224 p.
  11. Kiselev A. F., Savel'ev A. Ya., Sazonov B. A. Obrazovatel'nyi potentsial Rossii: sostoyanie i razvitie [Educational potential of Russia: state and development], MGUP, 2004, 132 p.

17. Keynes, J. M. Economic Possibilities for our Grandchildren (1930) Scanned from John Maynard Keynes, *Essays in Persuasion*, New York: W. W. Norton&Co., 1963. P. 358–373.
18. Technical change and the relative demand for skilled labor: The United States in historical perspective lawrence / F. Katz and R. A. Margo. NBER Working Paper, February, 2013. No. 18752.
19. Мониторинг экономики образования [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://memo.hse.ru> (дата обращения: 01.02.2019).
20. Сайт Федеральной службы статистики [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [gks.ru](https://gks.ru) (дата обращения: 01.02.2019).
12. Korovkin A. G. Dinamika zanyatosti i rynka truda [The dynamics of employment and the labor market]. *Voprosy makroekonomicheskogo analiza i prognozirovaniya* [Macroeconomic analysis and forecasting]. Moscow: MAKSPress, 2001, 320 p.
13. Otsenka sistemy podgotovki inzhenerno-tehnicheskikh kadrov: materialy kompleksnogo issledovaniya potrebnosti krupneishikh regional'nykh rabotodatelei [Assessment of preparation of technical specialists system: materials of a complex research of largest regional employers needs]. Pod obshch. red. L. N. Bannikovo — Ekaterinburg: UrFU, 2016. OOO «Izdatel'skii Dom «Azhar», 2016, 126 p.
14. Roshchin S. Yu, Rudakov V. N. Sovmeshchenie ucheby i raboty studentami rossiiskikh vuzov [Combining Work and Study by Russian Higher Education Institution Students]. *Voprosy obrazovaniya* [Journal of Educational Studies], 2014, no. 2, pp. 152–179. (In Russian).
15. Sigova S. V., Serebryakov A. G., Luksha P. O. Formirovanie perechnya vstrebovannykh kompetentsii: pervyi opyt Rossii [Creating the list of competences in demand: first russian experience]. *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek* [Quarterly scientific online journal “Lifelong learning: XXI century”], Russia, 2013, vol. 1, no. 1, pp. 61–71. (In Russian).
16. Stanovlenie v Rossii nepreryvnogo obrazovaniya: analiz na osnove rezul'tatov obshcherossiiskikh oprosov vzroslogo naseleniya strany. Informatsionnyi byulleten' [Formation continuous education in Russia: the analysis on the basis of results of the all-Russian polls of adult population of the country], Moscow: HSE, Russia, 2017, no. 5 (104), 28 p.
17. Keynes J. M. Economic Possibilities for our Grandchildren (1930) Scanned from John Maynard Keynes, *Essays in Persuasion*, New York: W. W. Norton&Co., 1963, pp. 358–373.
18. Katz F. and Margo R. A. Technical change and the relative demand for skilled labor: The United States in historical perspective lawrence. NBER Working Paper. February, 2013, no. 18 752.
19. Monitoring ekonomiki obrazovaniya [Education Economics Monitoring]. Available at: <https://memo.hse.ru> (accessed 01.02.2019).
20. Sait Federal'noi sluzhby statistiki [Website of the Federal Statistics Service]. Available at: <https://gks.ru> (accessed 01.02.2019).

**Асеев Александр  
Дмитриевич**

канд. филос. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва, Российская  
Федерация

ORCID ID: 0000-0001-6139-8700

e-mail: sanmich55@gmail.com

**Шишков Василий  
Валерьевич**

канд. полит. наук, Институт права  
и национальной безопасности  
РАНХиГС, г. Москва, Российская  
Федерация

ORCID ID: 0000-0001-5580-1591

e-mail: fh55@mail.ru

## Империя в зеркале геополитики

**Аннотация**

В статье рассмотрены геополитические воззрения на империю как особый тип государства и политики, закономерности его развития и место империи в теоретических построениях современной геополитики. Империя представляется масштабным экспансионистским, геополитически самодостаточным политическим образованием. При этом в геополитике традиционно выделяют континентальные (теллуократия) и морские (талассократия) империи. Исследования в рамках геополитического подхода фиксируют, что экстенсивный путь распространения имперского могущества влечет за собой недостаток ресурсов по поддержанию имперской системы, достигшей к этому времени своих максимальных пределов. Кризис, связанный с имперским перенапряжением, обозначает предел имперской экспансии, за ним следует падение империи с распадом на несколько мелких политических образований. В геополитическом аспекте империя-государство находится в тесной связи с устремлениями, направленными на доминирование не только по отношению к подчиненной периферии, но и другим менее значимым и мощным участникам международной политики. Способность империи выступать в качестве центра силы может рассматриваться в качестве одного из ее свойств. В целом геополитическая трактовка империи позволяет указывать на ее специфику, но не в качестве государства, а как особого типа политики, направленной на установление господства, содержанием которого выступает концентрация политических ресурсов и исключительное положение государства, образующего имперский центр. Геополитический анализ подчеркивает центральное положение имперской метрополии в координатах отношений центр-периферия, с одной стороны, выступающей в качестве источника политических установок и правил, с другой стороны – сосредоточения политических ресурсов и монопольного политического положения, обеспечиваемого в том числе превосходством в геополитическом позиционировании за счет долгосрочного стратегического планирования и политики.

**Ключевые слова:**

империя, геополитика, гегемония, имперское перенапряжение, экспансионизм, отношения центр-периферия.

**Цитирование:** Асеев А.Д., Шишков В.В. Империя в зеркале геополитики//Управление. 2019. № 1. С. 121–127.

**Aseev Aleksandr**

Candidate of Philosophical Sciences, State  
University of Management,  
Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0001-6139-8700

e-mail: sanmich55@gmail.com

**Shishkov Vasili**

Candidate of Political Sciences, Institute  
of Law and Security Russian Presidential  
Academy of National Economy and Public  
Administration, Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0001-5580-1591

e-mail: fh55@mail.ru

## Empire in the mirror of geopolitics

**Abstract**

The article deals with the geopolitical views of the Empire as a special type of state and politics, the laws of its development and the place of the Empire in the theoretical constructions of modern geopolitics. The Empire appears to be a large-scale expansionist, geopolitically self-sufficient political entity. While in geopolitics are traditionally distinguished continental (tellurocracy) and sea (thalassocracy) Empires. Studies in the framework of the geopolitical approach fixate, that the extensive path of Imperial power entails a lack of resources to maintain the Imperial system, which has reached its maximum limits by this time. The crisis, linked with Imperial tension, marks the limit of Imperial expansion, followed by the collapse of the Empire into several smaller political entities. In the geopolitical aspect, the Empire-state is in close connection with the aspirations to dominate not only the subordinate periphery, but also other less important and powerful participants in international politics. The ability of the Empire to act as a center of power can be considered as one of its characteristics. In general, the geopolitical interpretation of the Empire allows us to point to its specifics, but not as a state, but as a special type of policy, aimed at establishing dominance by the content, which is the concentration of political resources and the exclusive position of the state, forming the Imperial center. Geopolitical analysis emphasizes the central position of the Imperial metropolis in the coordinates of the center-periphery relations, on the one hand, acting as a source of political guidelines and rules, on the other hand, the concentration of political resources and monopolistic political position, provided, among other things, by superiority in geopolitical positioning due to long-term strategic planning and policy.

**Keywords:**

empire, geopolitics, hegemony, imperial overstrain, expansionism, center-periphery relations.

**For citation:** Aseev A.D., Shishkov V.V. Empire in the mirror of geopolitics (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 121–127. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-121-127

© Асеев А.Д., Шишков В.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Исследование империи как особого типа государства и политики тесно связано с геополитическими воззрениями, которые указывают на большую значимость контроля над пространством для установления политического господства. Геополитика, как направление политической мысли, зародилась в период наибольшего могущества империй эпохи модерна и на раннем этапе своего развития во многом стремилась открыть законы имперской экспансии и дать ответы на острые вопросы имперской политики. В условиях обостряющихся имперских противоречий между ведущими державами подъем почти всех империй подвергался анализу в рамках геополитических учений, выявлялись детерминанты политики, осуществлялся поиск географических и политических позиций, которые обеспечили бы стратегическую устойчивость государств-империй.

С позиций геополитики империя в общих чертах представляет собой тип государства, политическое доминирование которого в отношении разнородных этнических сообществ обусловлено его успехами в территориальном расширении и способностью развивать и поддерживать свою военно-политическую мощь. Следует оговорить, что эти признаки империи-государства не являются абсолютными. Имперские государства могли длительное время не расширять свою территорию, утрачивать ранее завоеванные области, их мощь могла быть ослаблена. Тем не менее, их государственность и характер политики оставались имперскими, ярким примером здесь выступает Византия. В данной статье империя понимается как тип государства и политики, основанной на господстве центра по отношению к периферии, связанный с концентрацией политической власти, ее ресурсов в руках консолидированной имперской элиты. В эпоху модерна новыми признаками империи стали колониальная экспансия, политика империализма, административно-политическая дифференциация способов управления имперской периферией.

В современном мире не осталось государств-империй. Вместе с империями в прошлое ушла эпоха империализма. Тем не менее, нельзя в полной мере сказать то же самое об имперской политике. Практически всем государствам, как отмечает школа реализма теории международных отношений, присущи устремления по обеспечению безопасности, отвечающие их национальным интересам. За пределами политики национальных интересов находятся имперские политические интересы, связанные с установлением господства и контроля в системе отношений центр—периферия. США свойственна политика, направленная на установление

глобального господства, обретение исключительного статуса в межгосударственных отношениях и концентрацию политических ресурсов, военной мощи, финансов и других. Эти ее характерные черты позволяют отметить имперские черты политики американского гегемонизма.

Говорить об установлении гегемонии Америки в современном мире не представляется возможным, в связи с тем, что такой статус США не получил надлежащей легитимации со стороны других государств. В постбиполярный период в политике США преобладал либеральный подход, полностью игнорирующий геополитический взгляд на государство и политику. Ряд современных американских исследователей — Р. Д. Каплан, У. Р. Мид, Дж. Фридман и другие — отмечают ошибочность такого подхода [9; 15; 16; 18]. С этих позиций пренебрежение геополитическими реалиями привело к неудачам по основным направлениям американской политики. При этом соперники США, «ревизионистские державы», такие как Россия, Китай, Иран добиваются новых геополитических успехов. Представляется неслучайным, что американские политические исследователи призывают политиков США брать пример с классических империй, прежде всего Британской, успех которых во многом строился на учете геополитических факторов.

Актуальность настоящей статьи подчеркивается и тем, что Россия переживает постимперский период своей истории, во многом связанный с поиском нового формата отношений со своей бывшей периферией, представленной ныне суверенными государствами. Успешная политическая стратегия не может не учитывать предшествующий опыт и то, что геополитические условия остались в целом неизменными при возросших требованиях к реализации национальных интересов и обеспечения безопасности.

Основоположниками геополитического подхода к осмыслению исторической динамики выступают Р. Челлен, Ф. Ратцель, А. Т. Мэхэн, Х. Дж. Маккиндер, К. Хаусхофер, Н. С. Трубецкой, П. Н. Савицкий. В рамках этого направления становление, развитие и падение империй объясняют в первую очередь, исходя из их географического положения. Различают морские (колониальные) и континентальные империи, противостояние между которыми представляется исследователями в качестве объективно обусловленного содержания исторического процесса. Историческая динамика представителями геополитического подхода трактуется как постоянное изменение баланса сил великих держав — империй в мировой политике. В важнейших с точки зрения классической геополитики регионах, например, Хартленд, Римленд, преобла-



дают то континентальные, то морские империи [4; 2]. В целом, по выражению В. Л. Цымбурского, классическая геополитика заполняла свои сказания противоборством планетарных имперских альтернатив и «битвами панидей» (К. Хаусхофер) [11, с. 41]. Концентрация морской и сухопутной мощи под эгидой одной империи представлялась классикам геополитики гарантией создания державы, способной контролировать на длительный период планетарные процессы.

Геополитика определяет причиной возникновения великих держав-империй силу пространства, сосредотачиваемую в государстве-империи. Определенные географические регионы (например, Хартленд) наделяют возникающие в них политические образования возможностями проецировать на пространство свое могущество и постоянно его наращивать. Утрата контроля над таким пространством означает упадок империи вследствие истощения ее сил. Империя может также потерпеть крах при столкновении с державой, обладающей более значимым с геополитической точки зрения пространством и, следовательно, большей мощью.

Представляется возможным говорить о том, что наряду с основными, центр-периферийной и идеократической трактовками империи как особой формы государства следует выделять и геополитическое понимание империи [12, с. 26].

Геополитическая трактовка империи, ее еще можно назвать пространственно-экспансионистской, концентрируется на пространственном масштабе империи по сравнению с другими политико-территориальными образованиями и ее экспансионизме.

Для отечественного философа Г. П. Федотова империя — экспансия за пределы устойчивых границ, ведущая к перерастанию сложившегося, исторически оформленного организма. В результате рождается империя с ее особым универсальным политическим самосознанием [6].

К. Фрумкин полагает, что большое относительно других, пространство империи прочно ассоциируется с идеей силы, могущества. Территориальная экспансия — средство приращения могущества, дополнительное пространство — источник новых ресурсов и выгод от географического положения, увеличения населения и т. п. Кроме того, исследователь отмечает, что нельзя также не учитывать иррационального обаяния пространства [10, с. 76–78]. В таком понимании сущность империи видится в масштабе подвластного пространства.

А. Ф. Филиппов отмечает, что «империя — это смысл (и реальность) большого и устойчивого политического пространства, длительно переносимый

на смысл неополитических действий и коммуникаций» [7, с. 34; 8, с. 463]. Согласно такому взгляду пространственная экспансия империи в наибольшей мере выражает ее сущность.

Дж. Брубанк и Ф. Купер, рассматривают империю в качестве большой экспансионистской политической структуры, создававшей разграничения и иерархию по мере того, как они включали в себя все новых подданных [1]. Империя, вовлекая все новые народы в свою систему господства, подчеркивает их неравенство через иерархию имперского управления, исходящего из ее центра.

В целом империя представляется масштабным экспансионистским, геополитически самодостаточным политическим образованием. При этом в геополитике традиционно выделяют континентальные (теллурократия) и морские (талассократия) империи [2].

В рамках геополитического направления исследуются механизмы становления, развития и упадка империи.

Историческая динамика империй в геополитическом подходе подчинена законам распространения политического могущества — принципам геополитики, сформулированным Р. Коллинзом. Принципы представлены им в терминах расширения и сокращения территориального могущества государств [3].

Эти принципы указывают на то, что чем дальше империя расширяется за пределы своего центра (этно-географического ядра), тем выше становятся расходы на содержание инфраструктуры на периферии. При этом империи приходится направлять ресурсы на поддержание периферийных гарнизонов, демонстрировать свою военную мощь соседям, проводить операции по отражению нападений на границы.

А. Стинчкомбом предложил теоретическую модель, согласно которой величина военных ресурсов, которые могут быть направлены в какую-либо точку пространства, зависит, во-первых, от величины ресурсов, контролируемых предполагаемым правительством, во-вторых, от возможности их перемещения в данную точку [5; 20]. Тем самым, военная мощь (важнейший компонент могущества исторических империй) находится в зависимости от возможности ее перемещать на значительные расстояния.

Империя направляет свои ресурсы на поддержание своего присутствия на дальних и угрожаемых границах, подавление сепаратистских движений на периферии. В самом имперском центре нарастают противоречия по распределению ресурсов, недостаток которых в связи с оттоком на периферию становится все более ощутим. Внутренние раздоры и конфликты становятся прологом и причиной военных поражений от внешних врагов,

приводящих к краху систему обороны имперских рубежей и коллапсу имперской системы.

Исследования в рамках геополитического подхода фиксируют, что экстенсивный путь распространения имперского могущества влечет за собой недостаток ресурсов по поддержанию имперской системы, достигшей к этому времени своих максимальных пределов. Другими словами, имперская экспансия осуществляется быстрее, чем удается изымать ресурсы на обеспечение установления и поддержания империи. Наступает кризис имперской системы, содержание которого состоит в несоответствии ее размеров тем ресурсам, которые возможно сосредоточить в необходимом объеме и в необходимое время. Такой кризис, получивший название «имперское перенапряжение», обозначает предел имперской экспансии, за ним следует падение империи с распадом на несколько мелких политических образований. Зачастую империи удается преодолеть кризис экспансии, но напряжение по поддержанию имперской инфраструктуры на периферии приведет к новым кризисам, и вскоре империю постигнет крах.

Имперскую государственность традиционно рассматривают в тесной взаимосвязи с пространством. Такие свойства имперскости, как экспансионизм и значительная территориальная протяженность дают основания для характеристики империи в качестве геополитического актора. Действительно, в эпоху модернизации пространственные масштабы имперских систем достигли ранее небывалых масштабов. Как уже отмечалось, в начале XX в. большая часть территорий и народов оказалась подчинена империям или находилась в той или иной зависимости от них. Казалось бы геополитическое соперничество между государствами-империями выходит на первый план в их политике. В эту эпоху можно наблюдать колониальную «Гонку за Африку», «Большую игру» в Средней Азии, новый этап военного, военно-технического и военно-морского соперничества между империями и другие проявления роста международной напряженности. Тем не менее, эти проявления империализма в эпоху модернизации не только вынуждают ставить вопрос о соотношении с понятием «империя» таких категорий политической науки, геополитики и теории международных отношений как: «великая держава», «гегемония», «центр силы», но и, что представляется, даже более значимо, ставить вопрос о специфике имперской власти эпохи модерна. Империи-государства представляли собой различные политические конструкции, оставаясь в целом унитарными государствами, они формировались вокруг метрополии (в Европе

образующей национальное государство), в большей или меньшей степени следуя стратегии централизации при установлении своей монопольности в политической сфере.

Политические аспекты развития и существования государственно-имперских систем имеют определяющее значение для понимания и места империи среди других типов государственности, поскольку политика как сфера власти приобрела в них преобладающее (если не абсолютное значение), что нашло выражение в решении вопросов, связанных со стратегией имперского развития и в способах ее реализации. Завоевание, установление и удержание власти на все новых пространствах стало императивом для империи. При этом каждая из империй столкнулась с серьезными проблемами удержания в подчинении своего гетерогенного пространства, выработки принципов общеимперской легитимности в условиях политической дифференциации в отношении периферий.

Расширение геополитического пространства не выступает самоцелью территориального роста государства-империи. Потребности обеспечения безопасности (военной, экономической и т. п.) и концентрации ресурсов власти, возникающие в рамках имперского политического строя, диктуют необходимость территориального роста, не обязательно заключающегося в прямом и непосредственном включении той или иной территории в пространственное тело империи. Не случайно при исследовании генезиса государств-империй было обращено внимание на различные формы политической зависимости, устанавливаемые между центром и периферией. От доминионов, подразумевающих широкую автономию, до правления вице-короля, наместника, генерал-губернатора, означающих прямой диктат центра. Тем самым формируется особая иерархия периферий по степени их политической приближенности к центру, который выступает в качестве сосредоточения власти и обеспечивает свою легитимность концентрацией ее ресурсов.

Говоря об имперском политическом строе, германский исследователь К. Шмитт обращал внимание на то, что современный империализм изобретает все новые формы господства, получающие распространение вместе с развитием демократии в метрополии. «Колонии, протектораты, мандаты, договоры о вмешательстве и подобного же рода формы зависимости позволяют демократии сегодня осуществлять господство над гетерогенным населением, не превращая его в граждан государства, делать их зависимыми от демократического государства, и в то же время держать от этого государства

на расстоянии» [13, с. 11–12]. Все это позволяет говорить о формировании сферы влияния, имеющей под собой политические, экономические, военные и правовые основания, без которой не обходится государство-империя эпохи модерна.

При этом периферия выступает в двойной роли. С одной стороны, с позиции конституционного (государственного) национального права периферия не является частью метрополии. С другой стороны, с точки зрения международного права колонии-периферии, выступают как составляющая имперского государственного политико-территориального комплекса, в отношении которого действуют единые правила обеспечения безопасности от внешних посягательств и поддержания стабильности политического порядка.

Представляется необходимым различать «гегемонию» и «империю». Так, Дж. Най и Р. Кеохейн пишут о том, что гегемония — ситуация при которой одно государство обладает достаточной силой и желанием для поддержания обязательных правил в межгосударственных отношениях [17]. Дж. Най применительно к современному мировому лидерству США, уточняет, что «гегемон не нуждается в формальной империи», и термин «первенство» (*primacy*) является более точным для описания положения США в мире [19]. Следует обратить внимание на то, что согласно приведенной позиции говорится о «первенстве» США, а не об их «гегемонии». Тем самым автор стремится завуалировать гегемонистскую составляющую политики США, так же как концепция «мягкой силы» смещает акценты в ее восприятии другими участниками мировой политики.

Тем не менее, необходимо учитывать, что гегемонистская политика связана не только с сохранением существующих принципов, норм и стандартов отношений, но и с установлением новых, соответствующих интересам гегемона. При этом добровольное согласие на арбитраж первенствующего субъекта отношений сменяется вынужденным подчинением сильнейшему актору. Действительно, необходимым для гегемона в связи с этим является обращение к «силе» и «ресурсам» — важнейшим составляющим гегемонистской политики.

Политика гегемонии становится политикой империи в той ситуации, когда гегемон берет под свой контроль правила распределения ресурсов политической власти, что позволяет перейти к политике диктата правил игры, что означает по сути монопольность на политическую власть и ее концентрацию в одних руках.

Государственное строительство и развитие европейских национально-институциональных империй

проходило в соответствие с интересами формирующихся наций метрополии. В этой связи при рассмотрении геополитической субъектности империй следует говорить о государственных интересах. С учетом этой оговорки, такие формы территориально-политической организации как империи-государства эпохи модерна выступают, как региональные центры силы, а с учетом территориального разброса их колониальных владений представляется возможным говорить об их трансрегиональности в качестве центров силы.

Империям были свойственны и гегемонистские устремления, которые не могли быть в полной мере реализованы в условиях многополярности, существовавшей до начала второй половины XX в. Следует учитывать, что теоретически центр силы может быть представлен и другим типом государственности, но эпоха модерна отличается доминированием имперского типа государственности, в связи с чем оказывать определяющее влияние в региональном масштабе становились способны за редким исключением только государства-империи (примером такого исключения может служить политика США, реализуемая в соответствии с доктриной Монро).

Таким образом, в геополитическом аспекте империя-государство находится в тесной связи с устремлениями, направленными на доминирование не только по отношению к подчиненной периферии, но и другим менее значимым и мощным участникам международной политики. Более того, способность империи выступать в качестве центра силы может рассматриваться в качестве одного из ее свойств, что обуславливается также и тем обстоятельством, что зачастую внешнеполитические и военные поражения империи оказывали дестабилизирующее воздействие на всю имперскую систему.

Подводя итоги рассмотрению империи с позиций геополитических воззрений, следует отметить, что в данной трактовке империя не наделяется характерными чертами, присущими исключительно данному типу государства. Так, относительными пространственными масштабами могут обладать не имперские, вполне гомогенные государства. Экспансионистская политика может рассматриваться как характерная черта не только империи, но практически любого молодого государства, стремящегося к расширению своей территории. Геополитические и геостратегические цели, формирование сферы влияния из зависимых и союзных государств сближает империю с гегемонией, но не делает их равнозначными. Тем не менее, геополитическая трактовка империи позволяет указывать на ее специфику, но не в качестве государства, а как особого типа

политики, направленной на установление господства, содержанием которого выступает концентрация политических ресурсов и исключительное положение государства, образующего имперский центр. Геополитический анализ подчеркивает центральное положение имперской метрополии в координатах отношений центр–периферия, с одной стороны, выступающей в качестве источника политических установок и правил, с другой стороны, сосредоточения политических ресурсов и монопольного политического положения, обеспечиваемого в том числе превосходством в геополитической позиции и планировании за счет долгосрочного стратегического планирования и политики.

Политическая сущность империи, связанная с распространением своего доминирования, определяет стремление государств-империй к положению гегемона. При этом гегемонистские устремления сами по себе не делают государство империей. Несмотря на то, что США получили возможность трансформировать свое политическое, военное и экономическое лидерство в гегемонию, представляется возможным говорить лишь об отдельных чертах имперскости в политике этого государства. Во-первых, гегемонистские устремления остались нереализованными, США не удалось добиться признания в качестве гегемона. Во-вторых, на пути к гегемонии Америка оказалась

непоследовательной и безответственной, а пренебрежение геополитикой делает даже ее успехи эфемерными. Тем не менее, обращает на себя внимание то, что сила (военная, политическая, а также «мягкая сила») по-прежнему востребована этим государством.

В отношении России проведенный анализ показывает, что к ее политике в отношении государств бывших имперских окраин такая характеристика, как «имперская» не применима. Отсутствуют факты, позволяющие аргументировано утверждать экспансионистские устремления России. Воссоединение Крыма с Россией является исключительным случаем, обусловленным необходимостью предотвратить репрессии в отношении населения полуострова, национальными интересами и соображениями национальной безопасности. Нет оснований характеризовать Россию и в качестве гегемона постсоветского пространства. Россия не только остается в своих исторических границах, но и выстраивает равноправные союзнические отношения с государствами, ранее составляющими ее имперскую периферию. Также следует сказать о том, что в условиях нарастающей геополитической конкуренции, представляется необходимым обращение к опыту геополитики, который обеспечил бы политическое, экономическое и военное преобладание России.

## Библиографический список

1. Брубанк, Дж., Купер, Ф. Траектория империи // Мифы и заблуждения в изучении империи и национализма. М.: Новое издательство, 2010. С. 325–361.
2. Дугин, А. Г. Основы геополитики. М.: АРКТОГЕЯ ЦЕНТР, 2000. 928 с.
3. Коллинз, Р. Макроистория: Очерки социологии большой длительности. М.: УРСС: ЛЕНАНД, 2015. 504 с.
4. Маккиндр, Х. Дж. Географическая ось истории // Полис. 1995. № 4. С. 162–169.
5. Стинчкомб, А. Геополитические понятия и военная уязвимость // Война и геополитика: Время мира: Альманах. Вып. 3. Новосибирск: НГУ, 2003. С. 288–294.
6. Федотов, Г. П. Судьба империй. Империй призрачных орлы... / Судьба и грехи России (избранные статьи по философии русской истории и культуры): В 2 т. СПб.: София, 1991. Т. 2. С. 304–327.
7. Филиппов, А. Ф. Империя живет, пока есть представление об имперской миссии // Политический журнал. 2005. № 24 (75). С. 32–39.

## References

1. Brubank Dzh., Kuper F. Traektoriya imperii [Empire trajectory]. Mify i zabluzhdeniya v izuchenii imperii i natsionalizma. [Myths and misconceptions in the study of Empire and nationalism] Moscow: Novoe izdatel'stvo, 2010, pp. 325–361.
2. Dugin A. G. *Osnovy geopolitiki* [Basics of geopolitics]. Moscow: Arktogeya centr, 2000. 928 p.
3. Kollinz R. Makroistoriya: Ocherki sotsiologii bol'shoi dlitel'nosti [Collins R. *Macrohistory: Essays in sociology of the long run*]. Russ. ed. Moscow: URSS: LENAND, 2015. 504 p.
4. Makkinder X. Dzh. Geograficheskaya os' istorii [The geographical pivot of history]. Polis. Politicheskie issledovaniya [Polis. Political Studies], 1995, no. 4, pp. 162–169.
5. Stinchkomb A. Geopoliticheskie ponyatiya i voennaya uyazvimost' [Geopolitical concepts and military vulnerability]. Voina i geopolitika: Vremya mira: Al'manakh. I. 3. [War and geopolitics. Time of peace. Almanac] Novosibirsk, 2003, pp. 288–294.
6. Fedotov G. P. Sud'ba imperii. Imperii prizrachnykh orly... Sud'ba i grekhi Rossii (izbrannye stat'i po filosofii russkoi



8. Филиппов, А. Ф. Смысл империи: к социологии политического пространства // Иное. Хрестоматия нового российского самосознания / Под ред. С. Чернышева. Т. 3. М.: Аргус, 1995. С. 421–476.
9. Фридман, Дж. «Горячие» точки. Геополитика, кризис и будущее мира. СПб.: Питер, 2016. 400 с.
10. Фрумкин, К. Г. Пространственная эстетика империй // Свободная мысль – XXI. 2002. № 9. С. 75–81.
11. Цымбурский, В. Хэлфорд Макиндер: трилогия хартленда и призвание геополитика // Космополис. 2006/2007. № 2 (16). С. 26–55.
12. Шишков, В. В. Империя как понятие и концепт современной политической науки: проблемы интерпретации // Полис. Политические исследования. 2018. № 4. С. 22–36.
13. Шмитт, К. Духовно-историческое состояние современного парламентаризма. Предварительные замечания (О противоположности парламентаризма и демократии) // Социологическое обозрение. 2009. Т. 8. № 2. С. 6–16.
14. Шмитт К. Номос земли в праве народов *jus publicum europaeum*. М.: Владимир Даль, 2008. 670 с.
15. Brant Ph. The Geopolitics of Chinese Aid. Mapping Beijing's Funding in the Pacific. *Foreign Affairs*, March 4, 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2015-03-04/geopolitics-chinese-aid> (дата обращения: 14.01.2019).
16. Kaplan R. D. The revenge of geography: What the map tells us about coming conflicts and the battle against fate. New York: Random House, 2012. 432 p.
17. Keohane, O. R., Nye, S. J. Power and interdependence / O. R. Keohane, S. J. Nye. 3 rd. ed. New York: Longman 2001. 365 p.
18. Mead, W. R. The Return of Geopolitics. The Revenge of the Revisionist Powers // *Foreign Affairs*, № 3, 2014. Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2014-04-17/return-geopolitics> (дата обращения: 14.01.2019).
19. Nye, S. J. American Hegemony or American Primacy? Режим доступа: <http://www.project-syndicate.org/commentary/american-hegemony-military-superiority-by-joseph-s-nye-2015-03> (дата обращения: 14.01.2019).
20. Stinchcombe, A. L. Constructing Social Theories. Chicago: University of Chicago Press, 1987. 320 p.
- istorii i kul'tury): V 2 t. [The fate of empires. Empires ghostly eagles ...]. St.-Petersburg: Sofiya, 1991, V. 2, pp. 304–327.
7. Filippov A. F. Imperiya zhivet, poka est' predstavlenie ob imperskoi missii [The empire lives while there is an idea of the imperial mission], *Politicheskii zhurnal*, [Political journal] 2005, no. 24 (75), pp. 32–39.
8. Filippov A. F. Smysl imperii: k sotsiologii politicheskogo prostranstva [The meaning of the empire: to the sociology of political space]. Inoe. Khrestomatiya novogo rossiiskogo samosoznaniya. [Otherwise. Anthology of new Russian identity] Pod red. S. Chernysheva. T. 3. M.: Argus, 1995, pp. 421–476.
9. Fridman Dzh. "Goryachie" tochki. Geopolitika, krizis i budushchee mira [Friedman G. Flashpoints: The Emerging Crisis in Europe]. SPb.: Piter, 2016, 400 p.
10. Frumkin, K. G. Prostranstvennaya estetika imperii [Spatial aesthetics of empires] // *Svobodnaya mysl'* [Free thought] – XXI, 2002, no. 9, pp. 75–81.
11. Tsyburskii V. Khelford Makinder: trilogiya khartlenda i prizvanie geopolitika. [Halford Mackinder: Heartland Trilogy and Calling Geopolitics]. *Kosmopolis* [Cosmopolis], 2006/2007, no. 2 (16), pp. 26–55.
12. Shishkov V. V. Imperiya kak ponyatie i kontsept sovremennoi politicheskoi nauki: problemy interpretatsii [Empire as a notion and concept of modern political science: the problems of interpretation] // *Polis. Politicheskie issledovaniya* [Polis. Political Studies], 2018, no. 4, pp. 22–36.
13. Shmitt K. Dukhovno-istoricheskoe sostoyanie sovremennogo parlamentarizma. Predvaritel'nye zamechaniya (O protivopolozhnosti parlamentarizma i demokratii) [Schmitt C. Die geistesgeschichtliche Lage des heutigen Parlamentarismus]. *Sotsiologicheskoe obozrenie* [Sociological review], 2009, vol. 8, no. 2, pp. 6–16.
14. Shmitt, K. Nomos zemli v prave narodov *jus publicum europaeum* [Schmitt C. Der Nomos der Erde im Völkerrecht des Jus Publicum Europaeum], Moscow: Vladimir Dal', 2008, 670 p.
15. Brant Ph. The geopolitics of chinese aid. Mapping beijing's funding in the pacific. *Foreign Affairs*, March 4, 2015. Available at: <https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2015-03-04/geopolitics-chinese-aid> (accessed 14.01.2019).
16. Kaplan R. D. The revenge of geography: What the map tells us about coming conflicts and the battle against fate. New York: Random House, 2012. 432 p.
17. Keohane O. R., Nye S. J. Power and interdependence. 3 rd. ed. New York: Longman 2001. 365 p.
18. Mead W. R. The return of geopolitics. The Revenge of the Revisionist Powers, *Foreign Affairs*, № 3, 2014. Available at: <https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2014-04-17/return-geopolitics> (accessed 14.01.2019).
19. Nye S. J. American Hegemony or American Primacy? Available at: <http://www.project-syndicate.org/commentary/american-hegemony-military-superiority-by-joseph-s-nye-2015-03> (accessed 14.01.2019).
20. Stinchcombe A. L. Constructing Social Theories. Chicago: University of Chicago Press, 1987. 320 p.

**Тян Валентин  
Васильевич**

канд. ист. наук,  
ЧУ ООВО «Институт  
экономики и культуры»,  
г. Москва, Российская  
Федерация

**e-mail:** tian39@mail.ru

## Неотрадиционализм как фактор неоконсервативной модернизации: специфика эволюции власти и управления

### Аннотация

В статье рассмотрена проблема неотрадиционализма, в том числе российского, на современной эмпирической базе. Автор исследования считает, что неотрадиционализм, как фактор неоконсервативной модернизации, двойствен и иррационален. Поскольку для развития государства важна преемственность политических традиций, то продолжение добрых традиций – этическая основа власти. Новый традиционализм – обновление традиционных старых схем и методов управления. Неотрадиционалистская политическая практика последних лет выявила ряд негативных моментов в политической жизни российского общества: доминирование партии власти, вертикализация власти, адаптация власти при консолидации общества. Обоснована констатация модальности неотрадиционализма в трансформации власти как системообразующего института, предопределившего неоконсервативную модернизацию. Автор исследования убежден, что инерционная модель политического развития показана к посттрадиционному переходному обществу, поскольку обусловлена преимущественно поколенческой сменой элит. В посттрадиционном обществе в условиях кризиса власть, борясь с политической турбулентностью, ради достижения политической стабильности в обществе, применяет не только механизмы политико-правовой регуляции, но и неотрадиционалистские инструменты регулирования. Поэтому возникает необходимость рассмотрения проблемы неотрадиционализма не только в теоретическом аспекте, но и в практическом плане. Политический неотрадиционализм – расширение сферы неформальных отношений. Неотрадиционализм предопределил специфику эволюции власти и управления в контексте страновой идентификации. Неотрадиционализм в системе управления современным информационным обществом двойствен. Демократичность персонализированной модели управления относительна. Современное информационное общество подготовлено к переходу от монособъектной модели управления к полисубъектной модели. Неотрадиционализм в онтологическом смысле не противоположен старому изначальному традиционализму, что подтверждает практика. Неотрадиционализм в условиях негативной стабилизации проходит серьезные испытания на этичность.

### Ключевые слова:

бюрократический, власть, модернизация, неотрадиционализм, неоконсервативный, патернализм, российский, специфика, эволюция.

**Цитирование:** Тян В.В. Неотрадиционализм как фактор неоконсервативной модернизации: специфика эволюции власти и управления // Управление. 2019. № 1. С. 128–136.

**Tyan Valentin**

Candidate of Historical Sciences, Institute of Economics and Culture, Moscow, Russia

**e-mail:** tian39@mail.ru

## Neo-traditionalism as a factor of neoconservative modernization: specificity of the evolution of power and control

### Abstract

The article deals with the problem of neotraditionalism (including Russian) on the modern empirical basis. The author of the study considers, that neotraditionalism as a factor of neoconservative modernization is dual and irrational. Since the continuity of political traditions is important for the development of the state, the continuation of good traditions is the ethical basis of power. The new traditionalism is the renewal of the traditional old schemes and methods of management. Neotraditionalist political practice in recent years has revealed a number of negative aspects in the political life of Russian society: the dominance of the party in power, the verticalization of power, the adaptation of power in the consolidation of society. The statement of modalities of neotraditionalism in the transformation of power as the system-forming Institute, predetermined the neo-conservative modernization, has been substantiated. The author of the study is convinced, that the inertial model of political development has been shown to the post-traditional transitional society, because it has been stipulated to the generational change of elites. In posttraditional society in the conditions of crisis the power, fighting against political turbulence, for the sake of achievement of political stability in society, applies not only mechanisms of political and legal regulation, but also neotraditionalist instruments of regulation. Therefore, there is a need to consider the problem of neotraditionalism not only in theoretical aspect, but also in practical terms. Political neotraditionalism is the extension of the sphere of informal relations. Neotraditionalism predetermined the specifics of the evolution of power and management in the context of country identification. Neotraditionalism in the management system of the modern information society is dual. Democratic of the personalized management models is relative. The modern information society has been prepared for the transition from a monosubject management model to a polysubject model. Neotraditionalism in the ontological sense is not the opposite of the old original traditionalism, which is confirmed by practice. Neotraditionalism in terms of negative stabilization passes a serious test on ethics.

### Keywords:

bureaucratic, power, modernization, neotraditionalism, neoconservative, paternalism, Russian, specificity, evolution.

**For citation:** Tyan V.V. Neo-traditionalism as a factor of neoconservative modernization: specificity of the evolution of power and control (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 128–136. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-128-136

© Тян В.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



В Западной Европе освобождались преимущественно от отживших традиций в эпоху Возрождения, поскольку, как отмечал Р. Генон: «все традиции ..., напротив, единодушно утверждают Необходимую и постоянную корреляцию между двумя Порядками» [1, с. 11]. После распада всего, что шло от «темных веков», как утверждает Р. Генон, «необходимо не простое восстановление, а всеобщее обновление», ибо возрождение отживших традиций нерационально [1, с. 173]. Но в политической жизни общества отголоски от старых традиций воспринимаются как связь времен.

Представление о том, что традиционализм не только вносил коррективы в реформы, но является фактором сдерживания реформ, было заурядным. М. М. Федорова воспринимает «традиционализм как антимодернизм». При этом М. М. Федорова делает следующее уточнение: «Однако, по нашему глубокому убеждению, экспликативная ценность антимодернистского традиционализма состояла в том, что он не был одним лишь стремлением к консервации уходящего образа социального и политического бытия, страхом перед движением в любую сторону, порождающим бесплодную инерцию в действиях и мыслях. С одной стороны, он по-своему, в иной форме, нежели это делал модернистский проект...» [9, с. 144]. Такой подход к традиционализму способствует плюрализации аспектов и методов исследования проблемы. Поскольку для развития государства важна преемственность политических традиций, то продолжение добрых традиций — этическая основа власти. Новый традиционализм — обновление традиционных старых схем и методов управления. Неотрадиционалистская практика последних лет выявила ряд негативных моментов в политической жизни российского общества: доминирование партии власти, вертикализация власти, расширение сферы неформальных отношений. Традиционализм (англ. *traditionalism*) достаточно исследован. Но неотрадиционализм требует его изучения на эмпирической базе. В современном государстве существуют политические традиции, нуждающиеся в обновлении, особенно с появлением новых политических акторов. Для развития общества необходима преемственность традиций. Это означает отказ от отживших и продолжение живых традиций.

### Российский неотрадиционализм: генезис

Российский политический неотрадиционализм, или новый традиционализм, — направление в социально-политической практике последнего десятилетия, генетически восходящее к российскому

традиционализму, а также к советскому антитрадиционализму, повлиявшему на характер советской модернизации и являвшимся фактором неоконсервативной модернизации. Следовательно, российский политический неотрадиционализм не заимствованный, а доморощенный, поэтому имеет страновую специфику.

Политический неотрадиционализм, как фактор неоконсервативной модернизации, двойствен и иррационален. Он предопределяет такие направления эволюции власти, как субстанциональная эволюция властных отношений, вертикальное корпорирование управленческих структур.

Политический неотрадиционализм присущ посттрадиционным обществам. В СССР стало традицией обращение к достижениям Российской империи, к 1913 г. традиционализм в самодержавной России был органичным. Более того, он был основой миропорядка. В. О. Ключевский уяснил сущность самодержавной власти, восходящей к «отцовскому праву»: «Власть, не только неограниченная, но и неопределенная, лишенная всякого юридического облика, — это основной факт нашей государственной истории, сложившейся ко времени Екатерины» [3]. Решительное несогласие общества с неограниченностью верховной власти, отраженной в Основном законе Российской империи (1906 г.), привело к ее десакрализации и созданию Думской монархии. В России политический традиционализм — очень важный элемент в сменяющихся режимах власти. Он считается одним из факторов, позволяющих политической власти поддерживать свой авторитет, бюрократию и сохранять механизм и опыт управления. В. О. Ключевский без пиетета относился к традиционной власти, оспаривая идею о незыблемости монархического строя у его апологетов (Л. А. Тихомиров и др.), он утверждал: «народ имеет право действовать в качестве верховной власти и продолжать являться законодательным органом, либо создать новую форму законодательной власти, либо, сохраняя старую форму, передать эту власть в новые руки, как сочтет лучшим» [3; 7].

Власть в свободном обществе не монополизируется одним лицом и не передается его преемнику, а от него другому преемнику, если «дедовские» традиции изжиты и укореняются демократические традиции. Но в переходном обществе для символического восстановления «отцовского права» приемов и способов достаточно. Обновление и гуманизация этих методов и есть сфера российского неотрадиционализма, восходящего к российскому традиционализму.

Российский традиционализм ассоциируется с недовведенными до логического завершения реформами, политической реакцией: основная причина — противодействие бюрократии. Реформы вели к ограничению власти. Реформаторские проекты не могли быть полностью осуществлены, поскольку традиционалистский подход к их осуществлению был малоэффективным.

В постреволюционной доктрине антитрадиционализма присутствуют персонализм и демократический централизм. На практике — это воля вождей партии после их ухода, передача власти «верным сынам партии», что называется, в традициях «отцовского права». Очевидно одно: гибридная политическая система антитрадиционалистская, квазидемократическая. Политическая власть ВКП (б) (КПСС) — квазидемократическая: демократический централизм и вертикаль власти.

Герметичная система управления при своей простоте устройства обусловила усиление бюрократической деятельности фактически в едином центре, который и был инициатором всех государственных решений. Существовавшая в СССР однопартийная система повлияла на политическое сознание россиян, в т. ч. находящихся в системе власти. Г. П. Федотов назвал советскую систему «сталинотократией» [10, с. 83]. При этом единый центр формально закреплял федеративные отношения в Советском Союзе. И этот антитрадиционализм ассоциировался не только с расцветом, но и с кризисом мобилизационной управленческой системы. Попытки реструктуризации управленческой системы с сохранением принципа централизации (сельские и городские комитеты партии, совнархоз, минсельхоз, минсовхоз) лишь привели к дублированию и кризису управления. Такой антитрадиционализм в последующей политической практике на краткий период был отвергнут.

В 90-е гг. XX в. Российская Федерация (далее — РФ) вступила на путь демократического развития и российский неотрадиционализм данного периода просматривается в позитивной конотации. В 1991 г. произошел раскол элиты. На фоне распада страны номенклатура адаптировалась и сохранила свои позиции, что отразилось на динамике политического развития. Президент РФ наделен огромными полномочиями. Но полностью реализовать эти полномочия может при высоком доверии общества. При налаженной обратной связи улучшается политический климат, политическая погода, что способствует установлению политической стабильности. Персонифицированная модель выступает как разновидность этатистской модели модернизации.

Новое направление эволюции власти в информационном обществе персонифицированная модель модернизации взамен неоконсервативной. Политическая дилемма реальна при персонифицированной модели модернизации в условиях реализации неотрадиционалистских элементов, нивелируется политическая конкуренция. Но политическая система будет функционировать в особом режиме.

### **Российский неотрадиционализм как фактор неоконсервативной модернизации**

С 2000-х гг. складывается иная ситуация. Коррекция модернизации была продиктована складывающейся неблагоприятной, с точки зрения власти, ситуацией. Для восстановления нормальной ситуации было решено восстановить вертикаль власти. Моральному старению управленческой системы способствовала также естественная (поколенческая) ротация кадров. Игнорирование многих демократических принципов в обществе не могло привести к созданию гармоничной системы управления. То, что столь быстрому моральному износу был подвержен российский неотрадиционализм, который, поддерживаемый властной элитой, вступил в фазу морального старения (кризиса), свидетельствует о фрустрации общественного сознания, отягощенного стереотипами патернализма.

В начале 2000-х гг. стали очевидны «неудачи демократического транзита» по причине принципиального свойства («русская система») [5, с. 12]. По нашему мнению, преимущественно патерналистская система на практике проявила себя как антидемократическая. В современной «русской системе» артикулируется преемственность «самодержавной системы» (традиционной) в «советской системе» и «постсоветской системе» (неотрадиционно демократической). Это пересиливает неотрадиционализм. Происходит легитимация моносубъектной власти, обусловившей утверждение неоконсервативной модернизации.

Следует отметить, что просвещенный неотрадиционализм — фактор активизации внешней и внутренней политики, а в условиях информационной и технологической революций — адаптации модели неоконсервативной модернизации на практике. Неотрадиционализм способствует гибридации политической системы. Конституционно-плюралистическая политическая система активизируется властной вертикалью. Она позволяет власти дистанцироваться от политического процесса. Институт президента находится над процессом. А. В. Рябов свидетельствует о «рождении прошлого в настоящем», описывает «феодалную архаику»



властных отношений в России, которую выводит из условного характера собственности, «официальных или скрытых привилегий государственной бюрократии», отражения неготовности транзитного общества к дальнейшим переменам» [6, с. 4–15].

Неотрадиционная (зонтичная) модель управления упрощает решение проблемы, допускает издержки. Проблема реального разделения властей остается. Сведение нерешенных проблем общественного развития в единый центр в таком случае имеет символическое значение. Многофакторность воздействия на решение проблемы требует вариативности в выборе модели регуляции. Серьезные проблемы должны решаться соответствующими ресурсами. Отметим, эти управленческие решения носят гибридный характер. Специфика модернизации заключается в оживлении модернизированного традиционализма, т. е. неотрадиционализма. Неотрадиционализм не способствует образованию отдельных форм современной модернизации с российской спецификой. Неотрадиционализм — просвещенный консерватизм: в смягченном варианте реанимируются элементы старой системы. Закрытая структура в переходном обществе долго не переходит в новую фазу — фазу открытости, но ценностная переориентация политической элиты может стать фактором бифуркации власти и обновления системы.

Новое направление эволюции российской власти можно охарактеризовать как утверждение политической реальности действенным неотрадиционализмом. Он проявил себя в последние годы как неотрадиционалистская модель политической модернизации, которая реальна в региональном измерении.

Крупный бизнес (олигархия), среднее и мелкое предпринимательство пока не могут стать базой для политических сил. Политической конкуренции власть препятствует во имя политической стабильности. В условиях кризиса властная элита консолидирована, что исключает возврат к классическому традиционализму. Неотрадиционализм показан как фактор создания персонифицированных моделей модернизации.

Неотрадиционализм предопределяет персонифицированную модель модернизации по отношению к региональной модернизации как консервативная модернизация. Российский неотрадиционализм ведет к персонифицированной модели модернизации, являющейся разновидностью консервативной модернизации. Не только историческая матрица, но и код политической культуры располагают к политическому центризму, что определяет

специфику российской модернизации. Переход от традиций к неотрадиционализму (социокультурному) С. А. Мадюкова и Ю. В. Попков осмысливают как сложный процесс [4]. Переход к постиндустриализму предопределил утверждение неотрадиционализма в переходных обществах. Привязка модернизации с рейтингом власти логична, если учесть прагматичность цели власти: как можно дольше удерживать позиции. И связанные с этим действия власти затрудняют налаживание диалога с многими социальными группами. Критерий — консолидированное решение проблемы.

В условиях замедленной модернизации открываются возможности плавного изменения политической системы. Политическая власть добивается легитимности большими ресурсами, что приводит к гибридности эволюции властных отношений.

Неотрадиционализм в начале XXI в. принял постсоветский и новодемократический окрас. Появление на политическом пространстве неуправляемых акторов, неформальное влияние олигархов на политическую жизнь общества тревожит многих, особенно мелких предпринимателей. Железный закон олигархии в современных условиях действует не так неотвратно, как во времена его автора Р. Михельса. Гражданское общество, способное самоорганизоваться, заставляет власть пойти на дискурс-диалог. Информированность общества снижает уровень инерционности в деятельности политических институтов.

В наше время трудно утверждать, что, например, институты судебной власти практически защищены от принципов неокорпоратизма и неотрадиционализма. Как в советском обществе, современная власть сосредоточена в одной референтной группе. С ней сблизилась крупная бизнесмены. Зарубежные санкции, наложенные на олигархов, лишь заставляют их просить у власти защиты, что ведет к усилению контроля над бизнесом в целом. В условиях информационной революции стабильность политической власти, как и гарантии ее сохранения в будущем, обусловлены единственной всепроникающей культурной характеристикой — уровнем доверия, присущим данному обществу. Поэтому политическая власть должна быть в первую очередь заинтересована в позитивных структурных изменениях, адекватных современным вызовам.

Новое направление эволюции власти (без резких изменений курса) — ответы на политические вызовы. Контролировать информационные потоки правовыми и техническими мерами — новые функции власти. Информационную революцию в РФ используют как фактор в установлении политической стабильности.

Российский федерализм имеет черты традиционной самодержавной власти. Законодательная активность госдумовцев (различные запретительные законы, пакет законов Яровой и т. п.), занятие руководящих должностей людьми из партии власти ведут к созданию политической системы качественно не высшего уровня. Эти факторы способствуют формированию персонифицированной модели власти в ситуации политической турбулентности. Этическая модель политической власти основывается на доверительном отношении сторон. Факторы для утверждения такой модели: лояльность общества к власти; институты власти и общества; права человека; макроэкономика; возросшее политическое сознание граждан; взаимодействие власти и гражданского общества; неоконсервативная реформаторская парадигма; геополитический аспект. Зафиксировано воспроизводство власти под контролем самой власти. Новые направления эволюции власти предопределены спецификой и особенностями российской модернизации. Российская власть эволюционирует в контексте страновой идентификации. Страна с тысячелетней историей не может быть политическим флюгером в мифе аполитическом. Исконные политические традиции в том или ином виде сохраняются и развиваются. Есть изменения, они незаметны, но воздействуют на общественное сознание и потому кажутся реминисцентными, даже в гибридных политических матрицах адресная социальная защита, человеческий фактор, работа на опережение. Рыночные отношения сложились, но в общественном сознании остались стереотипы.

Высокая адаптивность российской власти зиждется на строгости законов. Неотрадиционалистский (моносубъектность власти, протекционизм) наротив, стал амбивалентным катализатором в страновой идентификации. Между властью и гражданским обществом существует, как пишет А. А. Кара-Мурза, разграничение: «В принципе я против жесткого разграничения государства и гражданского общества. Но сейчас, похоже, этого трудно избежать. Дело в том, что между экономическими, политическими и гражданскими игроками обозначилась новая линия размежевания» [2]. Далее он пишет: «Между полюсами, притягивающими тех, кто хочет продолжения и завершения деконструкции, и тех, кто ратует за реанимацию тотальности, появилась некая серая зона, в которой сосредоточились игроки, получившие некоторые дивиденды от прошедшей деконструкции и теперь желающие монополизировать свое положение, не допуская конкурентов. В бизнесе такие игроки были названы «олигархами». Но сегодня существуют и политики, выступающие против появления

на политической сцене новых акторов и стремящиеся такое появление заблокировать» [2]. Выявлены новые моменты политического процесса, которые могут стать узловыми. По нашему мнению, «серая зона» расширяется при негативной стабилизации. Российский неотрадиционализм, нормализовавшийся в сфере власти, привел к нормализации иерархической политической системы, что снижает степень позитивности в цивилизационном измерении.

В условиях воссоздания серой, неконкурентной среды наблюдается традиционное упрощение системы управления. Ретрансляция закодированных отношений в дочерние (закрытые) структуры снижает обновленческий потенциал системы. Доминирование этих структур ведет к маргинализации других структур и к негативной стабилизации системы.

От культа силы к культуре диалога — современная тенденция политического развития. Надо признать партнера, а это не входит в задачи власти. Открытость власти проявляется в части принятия прений, закрытость власти как элитарной группы — не противоречие, а обычно элитарное проявление в контексте динамики власти, ее настроя на диалог, повышающего уровень доверия. Об этом говорит Ф. Фукуяма [11]. Доверие — ключ к диалогу. Но те, у кого ресурсы (провластная группа), по многим обстоятельствам не хотят идти на диалог. И если обратиться к практике, то можно констатировать, что обратная связь, надежная коммуникация повышают эффективность власти и системы управления.

Итак, рассмотрение с концептивно-парадигмальных подходов истоков кризиса российского неокорпоратизма и неотрадиционализма приводит к следующим выводам:

- несмотря на институциональное обновление, эти политические концепции предопределяют инерционность современной российской модернизации;
- неизбежна фрустрация плюралистической политической системы;
- новый транзит власти детерминирован в неоконсервативную модернизацию;
- кризис неокорпоратизма и неотрадиционализма является предвестием нового этапа неоконсервативной модернизации.

Замещение властных позиций новым поколением бюрократии (в конкурентной борьбе) является фактором, дающим новый импульс эволюции власти в современном цивилизационном дискурсе. Несистемной оппозиции необходимо добиться открытости политической системы слаженной организацией и расширением своего электората. Открытость власти ведет к эффективности в деятельности ее институтов. Критерий — развитие общества, создание

условий для развития. На политико-правовой аспект развития общества влияет технологический аспект. В этой связи образование, наука, новые технологии становятся приоритетными для власти.

Информация (структура информационного массива) влияет на сферу экономики и политики, поэтому усиливается наращивание сегмента позитивной, научной, технической, технологической информации в условиях неоконсервативной модернизации. При этом технологические проблемы возникают на разных этапах модернизации, что предопределило различные модели модернизации. Маргинилизация демократического тренда в политическом процессе с начала XXI в. закономерна. Причина — неотрадиционалистский тренд практики. Ограничение возможностей для «горизонтальных» коммуникаций приводит к воссозданию политического дизайна предыдущей системы, наносящему ущерб делу формирования современной партийной системы. Эволюция власти сохраняет направленность в междемократическое политическое пространство. Во власти в связи с приватизацией и залоговыми аукционами происходят позиционные сдвиги. Но в информационном обществе сложилась иная ситуация. Волнообразность российской модернизации требует не корректировки этого процесса, а его наращивания в парадигме глобализации. Эволюция политической власти как индикатор социально-политических процессов в информационном пространстве имеет возможность корректировки. Это не откат демократической волны, а новое направление в междемократическом политическом пространстве.

Трансформация власти в условиях политической модернизации, ее кристаллизация в демократическом политическом пространстве предопределяют гибридные модели эволюции власти. Гибридизация эволюции власти и системы управления в информационном обществе становится реальностью. Можно выделить альтернативные, адаптивные, гибридные модели эволюции власти. Как упомянуто выше, в начале 90-х гг. XX в. Россия вступила на путь демократического развития. Управляет этим процессом по существу одна референтная группа. Следует отметить, незаменимость власти обусловлена множеством факторов, а в нынешних реалиях в силу ряда обстоятельств усиливает зависимость общества от нее, избавляет ее от отвлечения средств по снижению уровня политических рисков. Такая власть склонна к принятию спонтанных решений.

Возможности для сбора личных данных возрастают. Снижается степень защищенности от наветов, неверных истолкованной мысли наблюдаемого

объекта. Бюрократический неотрадиционализм не согласуется с этическими нормами власти. Неотрадиционализм может стать своего рода актором негативной консолидации общества. Но в контексте этой политической парадигмы эволюция власти в новой страновой идентификации означает лишь индексацию ее отдаления от матрицы традиционного атомизированного общества. Это атомизированное общество в отсутствии демократических традиций во властеотношениях испытывает когнитивный диссонанс. Возникает проблема доверия общества, его индифферентность иллюзорна. Поскольку полосу разграничения между властью и гражданским обществом не сужается, то взаимодействие носит бюрократический характер, т. е. формальный, а не реальный. Характер принятия решений обусловлен типом власти и политической системы или их деформацией. Политические партии подконтрольны власти. Импульсы, идущие от власти — традиционалистские и воспринимаются только частью общества. Однако власти в кризисной ситуации предпочтительно не наблюдение, а контролирование информационных потоков, что не способствует сближению ее с обществом. Какая-то часть общества всегда недовольна действиями власти, и ей приходится искать наиболее эффективные методы гашения этого всплеска недовольства. Вышеназванная политическая парадигма не подконтрольна традиционным системам контроля без высокотехнологичного мониторинга процесса. Технологическая революция, оказывающая влияние на эволюцию власти, разнообразит ресурсы управления. Информационная революция стала базой для цифровой эволюции власти. Контроль над информационным потоком меняет характер принятия решений. Многие исследователи (Г. А. Черноморов и др.) изучают методы принятия решений. По механизму принятия властных решений различают политические системы, например, иерархические, гибридные и т. д. [8].

В исследованиях зафиксированы составляющие одного и того же явления: наряду с «регулярными» конституционными институтами, органами власти и практиками в современной России описываются некие альтернативные системы отношений. Отметим, неотрадиционализм обусловил и особенности российской модернизации. Институциональная эволюция власти в условиях политической модернизации от институционализации ранней демократии до градации современной демократии — нелинейный процесс, вызывающий общественный резонанс. Эволюция власти и системы управления в парадигме корпоратизма и неокорпоратизма, в контексте неотрадиционализма — многофакторный

процесс, предопределяющий особенности и специфику властных преобразований: вертикализация власти, адаптация власти при консолидации общества. Неотрадиционализм предопределил особенности российской модернизации. Эволюция власти в условиях политической модернизации есть движение от традиционализма к неотрадиционализму в рамках корпоратизма и неокорпоратизма. Настораживает то, что столь значительные судебные ошибки имеют место в нынешнем российском судопроизводстве. Причина не в квалификации судей. Суды ошибаются, что называется, не в пользу граждан. Во власти находятся две трети работников советского аппарата. Политическая система располагает ресурсом развития. Наблюдается подготовка передачи власти условно от отцов детям. Поэтому политическая конкуренция неочевидна. Но смена поколений в управленческом сообществе приводит к смене концепций внутренней политики. Поскольку демократическая легитимация персонифицированной власти является определяющей, то стратегия устойчивого развития прогнозируема. Направление эволюции власти: от сильного центра к процветающим регионам; сильные регионы — сильный центр.

Власти важно поддержать свою реформаторскую парадигму ценой имиджевых потерь. Наблюдается некоторое новое понимание, почему значительная часть общества не доверяет правительству. Властная элита показывает свою преданность высшему руководству и свою ответственность перед обществом, о чем свидетельствуют их усилия по созданию альтернативного Интернета, обеспечивающего информационный суверенитет, что законсервирует специфику российской модернизации. Выход из современного цивилизационного дискурса обеспечит частичную закрытость российского общества. Неокорпоративный дух сдувает дух конкуренции, который проник в политическую реальность России на раннем этапе демократизации российского общества. Нынешний неокорпоратизм является фактором бюрократизации и герметизации управленческой системы.

Консолидация общества построена на отрицании архаизмов в условиях строго соблюдаемой политической стабильности и решения проблем многофакторно минимальными ресурсами не происходит. Психотип закомплексованного человека распространен в социально незащищенной части общества. Непрозрачность деятельности ведомств вызывает недоверие власти. При несменяемости власти от этого недостатка не избавиться. Значительная часть общества мирится с этим.

Модули российской модернизации:

- 1) апогей традиционной власти — многоукладная экономика, консервативная модернизация;
- 2) приоритеты советской власти — плановая экономика, однопартийная политическая система;
- 3) становление демократия в новой России (90-е гг. XX в.) — президентская республика, многопартийная политическая система, рыночная экономика;
- 4) российский неокорпоратизм и неотрадиционализм (2000-е гг.) — неоконсервативная модернизация, партия власти, провластная ориентация крупного бизнеса, отток капитала — свидетельствуют о зависимости характера модернизационного процесса от типа власти и системы управления. Откат от демократических позиций в современной практике классифицируется как исключение, но инверсия отдельных элементов неотрадиционализма допустима. Проблема транзита власти, возникающая в дискурсе неотрадиционализма при президентской форме правления, индексируется в парадигме демократической легитимации. Эволюция власти — не поступательное развитие, но развитие, что создает фон для социального оптимизма. Эволюция власти в условиях политической модернизации как сложного инверсивного процесса демократического транзита носит институциональный характер, что предопределяет особенности такой эволюции власти от моносубъектной к плюралистической и полисубъектной системе, обусловленной постренесансом, постиндустриализмом (технологическая и информационная революция) и страновой идентификацией.

Поскольку политический неотрадиционализм — новый, а не старый, матричный традиционализм, и адаптирован к новым реалиям, то эволюция власти и системы управления в парадигме корпоратизма и неокорпоратизма в контексте страновой идентификации носит субстанциональный характер. Структурирование информационного потока, селекция, анализ фейковой информации и т. д. свидетельствуют об адаптации властной вертикали к новым условиям. В этой ситуации не надо «бодаться» с управленческим дубом, надо лишь обнажить его корни.

## Заключение

Итак, российский традиционализм и неотрадиционализм обусловили субстанциональную эволюцию власти в условиях политической модернизации в парадигме неокорпоратизма и неоконсерватизма. Неотрадиционализм предопределил специфику эволюции власти и управления.

Неокорпоратизм и неотрадиционализм в современном дискурсе утрачивают свою конкурентоспо-



способность. Они тяготеют к закрытым или полузакрытым системам. Бюрократический неокорпоратизм недемократический. В сочетании с неотрадиционализмом он создает моносубъектную систему власти. Но она функционирует при достаточном количестве лояльности исполнителей. Принцип преемственности власти поражает госаппарат. Все еще отдельные его представители представляют собой госслужащих «старой закалки».

Новое направление эволюции власти: расширение взаимодействия федерального центра и регионов. Это возможно при нормализованном властотношении. Ф. Фукуяма подчеркивает: «Общественный капитал — это возможности, возникающие из наличия доверия в обществе или его частях» [13, с. 7]. Смысловое наполнение этих своего рода политических доктрин позволило бы повысить устойчивость политической системы в условиях негативной стабилизации. Но оно было ограничено. Большинство людей оберегает систему, модель управления, власть, которые обеспечивают им безопасность и защиту их прав и свобод. Социально значимые, этатистские модели модерни-

зации просматриваются в российской действительности [12]. Российское общество не испытывает пиетета к демократическим ценностям, но и индифферентно к политической архаике. Отсюда предрасположенность к гибридности политической власти. Российский неотрадиционализм проходит испытание на этичность. Рациональное правление, с учетом иррациональности общества, вера в реальность, развитие от результатов практики можно оценивать объективно с помощью общенаучных методов, применяемых в политической науке, математического моделирования, концептивно-парадигмального подхода. Общий вывод: российский неотрадиционализм, как и неокорпоратизм, предопределил особенности и специфику модернизации.

## Библиография

1. Генон, Р. Традиционные формы и космические циклы. Кризис современного мира. Избранные произведения / Р. Генон. М.: Изд-во «Беловодье», 2004. 304 с.
2. Кара-Мурза, А. А. Российское гражданское общество сегодня / А. А. Кара-Мурза [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/388/180/1217/4.pdf> (дата обращения: 25.01.2019).
3. Ключевский, В. О. Курс русской истории. Лекции / В. О. Ключевский [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://azbyka.ru/otechnik/Vasilij\\_Klyuchevskij/kurs-russkoj-istorii/76](https://azbyka.ru/otechnik/Vasilij_Klyuchevskij/kurs-russkoj-istorii/76) (дата обращения: 25.01.2019).
4. Мадюкова, С. А. Феномен социокультурного неотрадиционализма. Монография / С. А. Мадюкова, Ю. В. Попков. СПб.: Алетейя, 2011. 132 с.
5. Пивоваров, Ю. С. Русская Власть и публичная политика (Заметки историка о причинах неудачи демократического транзита) / Ю. С. Пивоваров // Полис. Политические исследования. 2006. № 1. С. 12–32.
6. Рябов, А. В. Возрождение феодальной архаики в современной России: практика и идеи / А. В. Рябов // Рабочие материалы Московского центра Карнеги, 2008, № 4, 16 с.
7. Тихомиров, Л. А. Монархическая государственность. Монография / Л. А. Тихомиров. М.: ГУП «Облиздат», ТОО «Алир», 1998. 672 с.
8. Черноморов, Г. А. Теория принятия решений. Монография / А. Г. Черноморов. М.: Юнити, 2008. 276 с.

## References

1. Genon R. Traditsionnye formy i kosmicheskie tsikly. Krizis sovremennogo mira. Izbrannye proizvedeniya [Traditional forms and cosmic cycles. Crisis of the modern world. Selected works]. Moscow: Izd-vo «Belovod'e», 2004. 304 p.
2. Kara-Murza A. A. Rossiiskoe grazhdanskoe obshchestvo segodnya [Russian civil society today]. Available at: <http://ecsocman.hse.ru/data/388/180/1217/4.pdf> (accessed 25.01.2019).
3. Klyuchevskii V. O. Kurs russkoj istorii. Lektsii [The course of Russian history. Lectures]. Available at: [https://azbyka.ru/otechnik/Vasilij\\_Klyuchevskij/kurs-russkoj-istorii/76](https://azbyka.ru/otechnik/Vasilij_Klyuchevskij/kurs-russkoj-istorii/76) (accessed 25.01.2019).
4. Madyukova, S. A. Fenomen sotsiokul'turnogo neotraditsionalizma. Monografiya [Phenomenon of socio-cultural neotraditionalism. Monograph]. St.-Petersburg: Aleteiya, 2011. 132 p.
5. Pivovarov Yu. S. Russkaya Vlast' i publichnaya politika (Zametki istorika o prichinakh neudachi demokraticheskogo tranzita) [Russian Government and public policy (historian's Notes on the reasons for the failure of democratic transit)]. *Polis. Politicheskie issledovaniya* [Polis. Political Studies], 2006, no. 1, pp. 12–32.
6. Ryabov A. V. Vozrozhdenie feodal'noi arkhaiki v sovremennoi Rossii: praktika i idei [Revival of feudal archaic in modern Russia: practice and ideas]. *Rabochie materialy Moskovskogo tsentra Karnegi* [Working materials of the Carnegie Moscow center], 2008, no. 4, 16 p.

9. Федорова, М. М. Традиционализм как антимодернизм / М. М. Федорова // Полис, 1996, № 2. С. 143–160.
10. Федотов, Г. П. Сталинокрафия / Судьба и грехи России. Избранные статьи / Г. П. Федотов. СПб.: «София». В 2-х т. Т. 2. 352 с.
11. Фукуяма, Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. Монография. / Ф. Фукуяма. М.: Изд-во «АСТ», 2006. 730 с.
12. Этатистские модели модернизации. Коллективная монография. М.: ИФ РАН, 2017. 204 с.
13. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity / F. Fukuyama. N.Y., 1996. 730 p.
7. Tikhomirov L. A. Monarkhicheskaya gosudarstvennost'. Monografiya [Monarchical statehood. Monograph]. M.: GUP "Oblizdat", TOO "Alir", 1998. 672 p.
8. Chernomorov G. A. Teoriya prinyatiya reshenii. Monografiya [The theory of decision-making. Monograph]. Moscow: Yuniti, 2008. 276 p.
9. Fedorova M. M. Traditsionalizm kak antimodernizm [Traditionalism as anti-modernism] *Polis. Politicheskie issledovaniya* [Polis. Political Studies], 1996, no. 2, pp. 143–160.
10. Fedotov G. P. Stalinokratiya [Stalingrade]. Sud'ba i grekhi Rossii. Izbrannye stat'i: v 2 t. [Fate and sins of Russia. Selected articles]. St.-Petersburg: Sofiya, T. 2, 352 p.
11. Fukuyama F. Doverie: sotsial'nye dobrodeteli i put' k protsvetaniyu. Monografiya [Trust: social virtues and the path to prosperity. Monograph]. Moscow: Izd-vo "AST", 2006. 730 p.
12. Etatistskie modeli modernizatsii. Kollektivnaya monografiya [Etatist models of modernization. Collective monograph]. M.: IF RAN, 2017, 204 p.
13. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. N.Y., 1996, 730 p.