



МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
при Правительстве Москвы

# ВЕСТНИК АКАДЕМИИ

Научный журнал  
№ 1, 2018 г.

Москва

**ВЕСТНИК АКАДЕМИИ**

научный журнал  
выходит 4 раза в год

**№ 1-2018 (55)**  
**март 2018 г.**

Журнал зарегистрирован  
в Центральном территориальном управлении  
Министерства Российской Федерации по делам  
печати, телерадиовещания и средств массовых  
коммуникаций. Свидетельство о регистрации  
ПИ № 1-00633 от 15.03.2002  
Журнал включен  
в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)



**Учредитель** Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы

**Главный редактор** С. И. Королёва,  
доктор экономических наук, профессор

Подписка проводится во всех отделениях почтовой  
связи Российской Федерации, странах СНГ и Балтии.  
Каталог Агентства «Роспечать»  
«Газеты. Журналы» – индекс 80913

Статьи рецензируются.

**В соответствии с решением президиума  
Высшей аттестационной комиссии Минобрнауки  
России журнал включен в Перечень ведущих  
рецензируемых научных журналов и изданий,  
в которых должны быть опубликованы основные  
научные результаты диссертаций на соискание  
ученых степеней кандидата и доктора наук**

*Мнение редакции может не совпадать  
с точкой зрения авторов публикаций*

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале  
«Вестник академии» допускается только с письменного  
разрешения редакции.

Ответственность за достоверность рекламных  
объявлений несут рекламодатели.

**Адрес редакции:**

125319, г. Москва, ул. Планетная, 36

Тел. (499) 152-71-88

E-mail: Rector@mosap.ru

Интернет-сайт: <http://www.vestnik-mosap.ru>

*Дизайн Ю. В. Поповой. Верстка О. Г. Свиридовой*

Подписано в печать 20.03.2018

Формат 60×84 1/8. Печ. л. 12,5

Печать офсетная. Тираж 500 экз. Зак. №

Цена договорная



Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»  
Телефон: 8 (495) 592-2998.  
Адрес сайта: [www.sciencelib.ru](http://www.sciencelib.ru)  
E-mail: [idnb11@yandex.ru](mailto:idnb11@yandex.ru), [info@sciencelib.ru](mailto:info@sciencelib.ru)

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ****Председатель**

**В. И. Мальшков**, президент Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы, заслуженный работник торговли Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор

**Заместители председателя Совета**

**С. И. Королёва**, главный редактор, советник президента Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы, заслуженный экономист Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор

**А. И. Васильев**, заместитель главного редактора, первый проректор Университета «Синергия», кандидат экономических наук

**Члены Совета**

**О. Э. Башина**, заведующий кафедрой статистики, маркетинга и бухгалтерского учета Московского гуманитарного университета, доктор экономических наук, профессор

**Л. А. Брагин**, начальник Управления международной деятельности Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, доктор экономических наук, профессор

**Н. Д. Бут**, заведующий отделом проблем прокурорского надзора и укрепления законности в сфере экономики Научно-исследовательского института Академии Генеральной прокуратуры Российской Федерации, старший советник юстиции, доктор юридических наук

**М. И. Гельвановский**, академик РАЕН, генеральный директор Национального института развития Отделения общественных наук РАН, заведующий кафедрой мировой экономики (ИЭУП РГГУ), доктор экономических наук, профессор

**В. Г. Гриб**, заведующий кафедрой уголовного права и процесса университета «Синергия», заслуженный юрист Российской Федерации, доктор юридических наук, профессор

**Ф. М. Кобзарев**, заместитель директора Научно-исследовательского института Академии Генеральной прокуратуры Российской Федерации, старший советник юстиции, доктор юридических наук, профессор

**В. А. Леднев**, первый проректор Университета «Синергия», член Экспертного совета Министерства образования и науки Российской Федерации по совершенствованию системы физического воспитания в образовательных учреждениях России, член Экспертного совета Федеральной антимонопольной службы по развитию конкуренции в области образования и науки, доктор экономических наук, профессор

**Д. Е. Сорокин**, научный руководитель Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор

**Т. Б. Серебровская**, ученый секретарь редсовета, научный сотрудник Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы, кандидат педагогических наук, доцент

**В. Л. Цыбовский**, ректор Института предпринимательской деятельности, кандидат педагогических наук, доцент. Минск, Республика Беларусь

**В. А. Цветков**, член-корреспондент РАН, директор Института проблем рынка РАН, доктор экономических наук, профессор

**Н. Г. Щеголева**, заведующий кафедрой мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью факультета государственного управления МГУ им. М. В. Ломоносова, доктор экономических наук, профессор

# СОДЕРЖАНИЕ

## СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ НЕОИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

<b>Сулова Н. Ю., Безделов С. А.</b>	Новые технологии для экономики будущего: рейтинг проектов и механизмы регулирования в сфере цифровой экономики .....	5
<b>Цыбовский В. Л., Горелова Т. П.</b>	Проблемы формирования и функционирования ретейл-бизнеса в условиях цифровой экономики .....	10
<b>Морозенская Е. В., Маценко И. Б.</b>	Возможности экономического развития Африки в условиях новой промышленной революции и перспективы мобильного банкинга .....	18

## ВОПРОСЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЭКОНОМИКИ

<b>Сенотрусова С. В.</b>	Последствия российского продовольственного эмбарго на импорт рыбопродукции .....	23
<b>Полтарыхин А. Л.</b>	Управленческие аспекты решения проблемы продовольственной безопасности в г. Москве .....	27
<b>Зверева Н. И.</b>	Формирование понятия «социальное предпринимательство» с точки зрения системного подхода .....	32

## ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

<b>Георгицэ Е. Ю., Карпова С. В., Фирсова И. А.</b>	Сущность мотивации персонала в органах исполнительной власти.....	38
---	---	----

<b>Дворецкая А. Е.</b>	Реконфигурация факторов экономического роста на современном этапе .....	46
<b>Ярыгина И. З.</b>	Механизмы развития инфраструктуры в условиях сокращения иностранного финансирования .....	52
<b>Самраилова Е. К.</b>	Интеллектуальная составляющая рынка труда: современное состояние и перспективы .....	58
<b>Филин С. А., Лабуза И. Д.</b>	К вопросу о роли интуиции как метода в менеджменте и принятии стратегических управленческих решений.....	64
<b>Варламова В. В.</b>	Теория взаимосвязи между эффективностью труда и стоимостью фирмы .....	76

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ПРАВО

<b>Кобзарев Ф. М.</b>	Защита прав предпринимателей средствами прокурорского надзора: состояние и направления совершенствования .....	80
<b>Шеремет Н. М., Епишкин И. А.</b>	Экономико-правовые подходы к трактовке понятия «услуга».....	86
<b>Судец И. В.</b>	Развитие законодательного обеспечения новых технологий в России и других странах .....	92

<b>ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ .....</b>	98
------------------------------------	----

# Современные направления неоиндустриальной ЭКОНОМИКИ

УДК 657.167

**Н. Ю. Сурова,**  
директор Института управления  
и социально-экономического  
проектирования РЭУ им. Г. В. Плеханова,  
член Экспертного совета при  
Государственной Думе по цифровой  
экономике и блокчейн-технологии,  
г. Москва, Россия

**С. А. Безделов,**  
Председатель Совета АНО  
«Рейтинговое агентство оценки  
проектов цифровой экономики»,  
Генеральный директор ООО  
«ИНТЕР РАО СЕРВИС»,  
г. Москва, Россия

## Новые технологии для экономики будущего: рейтинг проектов и механизмы регулирования в сфере цифровой экономики

### Аннотация

**Цель работы.** В статье рассматриваются преимущества развития проектов цифровой экономики, в том числе с использованием технологии блокчейн, а также инвестиционные возможности криптовалют и ICO, представляются существующие методики оценки инвестиционной привлекательности криптовалют и ICO, дается описание авторской методики оценки проектов ICO, а также приводятся предложения по регулированию отрасли с помощью механизмов саморегулирования и путем создания независимого системного достоверного рейтинга на основе технологии блокчейн как основы для эффективного развития новой отрасли экономики.

**Материалы и методы:** контент-анализ, методы логического анализа.

**Результат.** Для оперативного внедрения механизма регулирования отрасли в России предлагается рассмотреть преимущества саморегулируемых организаций, данная форма позволяет решать указанную проблему и самостоятельно создавать правила для участников СРО.

**Заключение.** Для саморегулирования, взаимной ответственности и вытеснения с рынка недобросовестных субъектов предлагается внести изменения в ч. 5 ст. 3 ФЗ «О СРО» для предоставления права объединяться в СРО субъектам отрасли, не определенной и не указанной в законодательстве. Данная мера не только поддержит предлагаемый ранее механизм рейтингования на основе технологии блокчейн, но и создаст эффективный механизм управления новой отраслью экономики.

**Ключевые слова:** программа «Цифровая экономика Российской Федерации», технология блокчейн, ICO (Initial Coin Offering), криптовалюта, токены, майнинг, рейтинг, регулирование, механизмы саморегулирования.

## Modern Trends of neo-industrial Economy

**N. Yu. Surova,**  
Director of the Institute of management  
and socio-economic design of Plekhanov  
Russian University of Economics,  
Member of the expert Council of the  
State Duma on digital economy and  
blockchain technology,  
Moscow, Russia

## New Technologies for the Future Economy: Project Rating and Regulatory Mechanisms in the Digital Economy

**S. A. Bezdelov,**

Chairman of the Board of ANO «The Rating Agency evaluation of projects of digital economy», the General Director of LLC «INTER RAO SERVICE», Moscow, Russia

**Abstract**

**Purpose of the work.** *The article discusses the advantages of developing digital economy projects, including the use of blocking technology, as well as the investment opportunities of the Crypto-currency and ICO, present methods for assessing the investment attractiveness of the Crypto-currency and ICO, and the author's methodology for evaluating ICO projects, as well as proposals to regulate the industry through self-regulation mechanisms and the creation of an independent system-based reliable rating based on the technology of blocking as a basis for effective development of a new branch of the economy.*

**Materials and methods:** *content analysis, methods of logical analysis.*

**Results.** *For the rapid implementation of the industry regulation mechanism in Russia, it is proposed to consider the advantages of self-regulatory organizations, this form allows solving this problem and independently creating rules for SRO participants.*

**Conclusion.** *For self-regulation, mutual responsibility and crowding out of bad actors is invited to amend part 5 of article 3 of the Federal law "On SRO" to grant the right to organize SRO entities industry specific and is not specified in legislation. This measure will not only support the previously proposed rating mechanism based on blockchain technology, but also create an effective mechanism for managing the new sector of the economy.*

**Keywords:** *program «Digital Russia», the technology of the blockchain, ICO ((Initial Coin Offering), krip-evalute, tokens, mining, rating, regulation, mechanism of self-regulation.*

Сфера современных технологий является приоритетной для развития в России, что подтверждается принятием и реализацией программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р.

При этом технология блокчейн (технология хранения информации на распределенной и хранящейся у всех участников сети последовательности блоков, не изменяемых задним числом) и основанные на ней продукты являются наиболее приближенными к потребителям. Такие продукты, как криптовалюты, основанные на них ICO (Initial Coin Offering – первичное размещение криптовалюты, направленное на привлечение денежных средств в качестве условных инвестиций в различные проекты, в обмен на которые предоставляются токены), майнинг (процесс по формированию блоков блокчейна), уже вошли в обиход не только крупных компаний, но и простых граждан, так как в отличие от нейросетей и больших данных они могут использоваться напрямую людьми, а их работа невозможна без объединения множества независимых друг от друга субъектов.

Указанная сфера в настоящий момент не урегулирована действующим законодательством. Существует перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам совещания по вопросу использования цифровых технологий в финансовой сфере от 21.10.2017, в соответствии с которым Правительству и Центральному банку Российской Федерации поручено разработать предложения по законодательному определению указанных терминов. При этом в соответствии

с ненормативными актами федеральных министерств и ведомств, правоотношения в сфере блокчейн-технологий и криптовалют не подлежат судебной защите.

Такой подход государства направлен на изучение перспективных продуктов, возникающих на базе новых технологий, которые по некоторым оценкам могут существенно изменить мировую финансовую систему [6]. Однако в условиях отсутствия реальной судебной защиты профессиональным участникам рынка необходимо самостоятельно установить правила, позволяющие выявлять мошенников, которые под прикрытием новых технологий пытаются похитить деньги граждан и компаний, зачастую не имеющих необходимых знаний для оценки проектов в этой сфере.

В настоящий момент на рынке криптовалют и ICO активно развивается деятельность специализированных рейтинговых агентств, которые присваивают рейтинги инструментам на этом рынке. Рейтинги позволяют оценить реальность бизнес-проекта и благонадежность его создателей по множеству критериев.

Термин «рейтинг» (англ. rating) переводится как расстановка приоритетов, оценка, порядок, классификация. Рейтинг означает определение какого-либо оценочного параметра или группы параметров по принятому алгоритму оценки, по заданной шкале ранжирования. Основной методикой оценки ICO является методология оценки по 4 показателям (4 T): Team – команда, Tech – технология, Theme – концепция; Token – правовой статус реализуемых криптоактивов.

В этом случае, например, при анализе Team оцениваются следующие показатели: Founder –

весомость репутации в блокчейн-сообществе, PR-рейтинг основателей компании, наличие истории успешных предыдущих проектов, степень вовлеченности в проект; Team – обеспеченность проекта специалистами всех уровней, наличие у них компетенций, необходимых для развития проекта, опыта в сфере, непосредственно связанной с выходящим на ICO проектом, успешно реализованных венчурных проектов, обеспечивших инвестору приемлемый уровень доходности.

Мы совместно с экспертным сообществом (РЭУ им. Г. В. Плеханова, Экспертным советом Государственной Думы) доработали эту методику, исключив возможный спекулятивный характер оценки (когда в основном оценивается маркетинг ICO и инвестиционный потенциал [7, 9, 10]), и получили 6 групп критериев оценки, позволяющих всесторонне изучить проект и оценить его инвестиционную привлекательность и риски:

- 1) PRODUCT & MVP (продукт и прототип);
- 2) TECHNOLOGY & INNOVATION (технологии и инновации);
- 3) MARKETING & SOCIAL-MEDIA IMPACT (маркетинг и эффект влияния на общество);
- 4) CONFIDENCE & STAKEHOLDERS (доверие и заинтересованные участники);
- 5) BUSINESS & FINANCIAL MODEL (бизнес-модель и финансовая модель);
- 6) PROTECTION & RISKS (защита и риски).

Каждая группа показателей в свою очередь раскрывается комплексом значений, например, в группе BUSINESS & FINANCIAL MODEL анализируются следующие показатели: продажа токенов на бирже; наличие, конкретность, реалистичность, объективность дорожной карты реализации проекта; обоснованность криптовалютного финансирования вместо традиционного финансирования, наличие обеспечения токенов, состав ценности монет; наличие полноценной финансовой модели (Plane of Sales, Profit & Loss Statement, Cash Flow Statement), расчета экономики SKU; раскрытие финансовой моделью проекта основных показателей доходности на вложенные инвестиции (ROI), доходность проекта, скорость возврата инвестиций, вопросы сбалансированности денежных потоков, наличие порядка выхода участников из проекта, сбалансированность модели при выводе капитала участниками, подтверждение отсутствия в модели CASH GAP; наличие анализа чувствительности проекта и сценарного анализа, оценки ценности токенов после ICO; подтвержденный объем привлеченных фиатных средств до ICO и др.

Зачастую все данные, включая финансовую отчетность, необходимые для проведения оценки, находятся в открытом доступе.

Рейтинги, как правило, публикуются в доступных открытых СМИ, Интернете, а также мо-

гут быть подтверждены отчетами рейтинговых агентств. Сейчас рейтинги производятся как на безвозмездной, так и на платной основе, и здесь крайне важно финансовое стимулирование рейтингового процесса.

Объективность рейтингов – главная проблема этой отрасли, так как практически невозможно обеспечить независимость и достоверность результатов оценки ICO при существующей в России практике коммерческой оценки проектов, разрозненности и борьбы за клиента работающих агентств, отсутствия единой системной методики оценки и сложности проверки, закрытости части информации по проведенным рейтинговыми агентствами исследованиям.

Наиболее эффективным решением может стать создание механизмов оценки и рейтингования ICO на основе технологии блокчейн. Над решением этой проблемы работают сейчас альянс Ассоциации разработчиков и пользователей технологии блокчейн и продуктов, созданных на ее основе, в интересах развития цифровой экономики, сообщества пользователей рынка криптовалют [8], рейтингового агентства оценки проектов цифровой экономики. Механизм присвоения рейтингов ICO должен строиться с соблюдением следующих условий.

Первое. Принципы всех проектов цифровой экономики – прозрачность, открытость, доступность информации, что снимает необходимость в заключении договора о присвоении рейтинга между рейтинговым агентством и рейтингуемым объектом, обеспечивает полноту и достоверность получения информации, открытость и возможность внесения данных и мнений для всех стейкхолдеров, благодаря чему исключается вероятность сговора и максимально снижается основной риск рейтингов – необъективность.

Второе. Применение для оценки блокчейн-платформы не позволит изменить рейтинг в одностороннем порядке: такая основа присвоения рейтингов работает по закону больших чисел, в том числе с использованием преимущества поиска и анализа данных с помощью технологий искусственного интеллекта, предоставляя общий сводный рейтинг по проекту, что обеспечивает независимость и объективность результатов оценки и рейтинга в целом.

Третье. Рейтинги постоянно, ежедневно, по сути после оценки каждого проекта логически эволюционируют. Цифровая экономика не имеет границ, а открытость и доступность информации по проектам, а также возможность привлечь дистанционно в рамках системы блокчейн любого эксперта или профильного специалиста в мире позволяют провести более достоверную и объективную оценку проекта в любом масштабе от продуктового до мирового, а также исключить

субъективность оценки благодаря учету мнения каждого стейкхолдера и стохастическим вычислениям посредством искусственного интеллекта.

В условиях нарастающей капитализации криптовалютного рынка (за год выросла в 15 раз с 13 млрд до 198 млрд долл.), роста стоимости биткоина (с начала года более чем на 600%) создание российского системного, независимого, объективного рейтинга на основе технологии блокчейн, его масштабирования и распространения становится задачей национальной значимости и финансовой безопасности.

Исходя из этого, представляется необходимым подготовить совместно с ЦБ РФ и Минфином России методические рекомендации по использованию разработанной альянсом методики оценки и рейтингования ICO-проектов на основе технологии блокчейн для развития и контроля отрасли.

Относительно возможности оперативного внедрения механизма регулирования отрасли в России мы предлагаем рассмотреть преимущества саморегулируемых организаций.

В законодательстве существует форма саморегулируемых организаций (СРО), которая позволяет решать указанную проблему и самостоятельно создавать правила для участников СРО. Саморегулирование необходимо на рынке для введения обязательных для всех участников СРО правил, которым они следуют, а также создания специальных фондов, за счет которых СРО будет нести частичную ответственность за своих членов.

Если говорить о влиянии на рынок, то наличие членства в СРО повышает уровень доверия к субъекту, так как СРО, являясь объединением ряда субъектов, распространяет свой имидж и авторитет на всех своих участников, ведь если крупный и уважаемый субъект вступил в СРО, значит, эта СРО также высокого уровня, из чего следует, что быть ее членом – знак качества.

При этом государству выгодно наличие на рынке СРО как единого представителя рынка – контролировать несколько СРО гораздо проще, чем тысячи участников рынка.

Таким образом, возможность создания СРО для рынка блокчейн-технологий, криптовалют, ICO и майнинга поможет разрешить следующие проблемы:

- потребители получают дополнительную гарантию качества и организацию, несущую дополнительную финансовую ответственность за действия участников рынка (ст. 13 Федерального закона от 01.12.2007 №315-ФЗ «О саморегулируемых организациях», далее – ФЗ «О СРО»);
- государство получит саморегулирование, выход участников рынка из тени даже до введения законодательного регулирования, что решит некоторые вопросы и позво-

лит не применять излишне суровое регулирование;

участники рынка получают возможность закреплять на легальном уровне уверенность в проверке проектов участников СРО, официальных представителей при переговорах с государственными структурами, в том числе в части обжалования неподзаконных актов (п. 2 ч. 3 ст. 6 ФЗ «О СРО»), разработки законов (п. 3 ч. 3 ст. 6 ФЗ «О СРО»).

СРО могут объединять субъектов предпринимательской деятельности по единству отрасли производства или рынка сбыта (не менее 25) и субъектов профессиональной деятельности (не менее 100). Условиями отнесения к СРО также являются общеобязательные стандарты и правила (а также возможность применения санкций за нарушения указанных правил) и имущественная ответственность СРО за членов.

Однако сегодня создание СРО в указанной области представляется маловероятным, поскольку деятельность в сфере блокчейн-технологий, криптовалют, майнинга и ICO в законодательстве (в том числе относительно регистрации в ЕГРЮЛ) никак не отражена. Такие изменения могут быть внесены в профильные законы (к примеру, для строителей – это Градостроительный кодекс), либо при исполнении поручения Президента Российской Федерации Пр-2132 (п. 1а) об определении блокчейна, криптовалют и т. д. Кроме того, такое СРО может быть создано на базе площадки при Банке России (создание предусмотрено поручением Президента «Пр-2132, п. 2а»).

Лучшим для отрасли вариантом развития регулирования в указанной сфере стало бы предоставление участникам рынка возможности объединяться в СРО для саморегулирования, взаимной ответственности и вытеснения с рынка недобросовестных субъектов. Для этих целей законопроектом предлагается внести изменения в ч. 5 ст. 3 ФЗ «О СРО» для предоставления права объединяться в СРО субъектам отрасли, не определенной и не указанной в законодательстве. Данная мера не только поддержит предлагаемый ранее механизм рейтингования на основе технологии блокчейн, но и создаст эффективный механизм управления новой отраслью экономики.

### Литература

1. Концепция формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. № 632-р. URL: [http://www.garant.ru/prime/20080522/932\\_74.htm](http://www.garant.ru/prime/20080522/932_74.htm).
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 года № 313 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Информационное общество (2011–2020 годы)”».

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 14 ноября 2015 года № 1235 «О Федеральной государственной информационной системе координации информатизации».
4. Прогноз научно-технического развития Российской Федерации на период до 2030 г.
5. Стратегия развитие отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025.
6. Васильев А. И. Конкуренция и конкурентоспособность: проблема взаимосвязи // Современная конкуренция. 2017. № 5 (65). С. 130–139.
7. Горелова Т. П. Анализ изменения конъюнктуры потребительского рынка России в современных условиях // Вестник Академии. 2015. № 3. С. 107–110.
8. Горелова Т. П. Значение центра территориального маркетинга при повышении конкурентоспособности региона // Вестник Академии. 2016. № 3. С. 25–28.
9. Королева С. И., Мальшиков В. И., Горелова Т. П. Роль цифровой экономики в современной торговле // Вестник Академии. 2017. № 3. С. 5–11.
10. Паньшин Б. Цифровая экономика: особенности и тенденции развития // Наука и инновации. 2016. № 3 (157).
11. Цифровая Россия: новая реальность. McKinsey & Company, 2017.
1. The concept of formation of e-government in the Russian Federation until 2010. The decree of the Russian Federation Government of 6 may 2008, No. 632-r. URL: <http://www.garant.ru/prime/20080522/93274.htm>.
2. Resolution of the government of the Russian Federation of April 15, 2014 No. 313 «On approval of the state program of the Russian Federation "Information society (2011–2020)».
3. The Russian Federation Government decree of November 14, 2015 № 1235 «About the Federal state information system of coordination of Informatization».
4. Forecast of scientific and technical development of the Russian Federation for the period up to 2030.
5. Strategy development of the information technology industry in the Russian Federation for 2014–2020 and for the future up to 2025.
6. Vasil'ev A. I. (2017) Competition and competitiveness: the problem of the relationship. *Modern competition*, no. 5 (65), pp. 130–139.
7. Gorelova T. P. (2015) Analysis of changes in the consumer market in Russia in modern conditions. *Bulletin of the Academy*, no. 3, pp. 107–110.
8. Gorelova T. P. (2016) Value of the center of territorial marketing at increase of competitiveness of the region. *Bulletin of the Academy*, no. 3, pp. 25–28.
9. Koroleva S. I., Malyshkov V. I., Gorelova T. P. (2017) The Role of digital economy in modern trade. *Bulletin of the Academy*, no. 3, pp. 5–11.
10. Panshin B. (2016) The Digital economy: characteristics and trends of development. *Science and innovations*, no. 3 (157).
11. Digital Russia: a new reality. McKinsey & Company, 2017.

УДК 341.123

**В. Л. Цыбовский,**

кандидат педагогических наук, доцент,  
ректор учреждения образования  
«Институт предпринимательской  
деятельности»,  
г. Москва, Россия

**Т. П. Горелова,**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры организационного  
менеджмента, Университет  
«Синергия»,  
г. Москва, Россия

## Проблемы формирования и функционирования ретейл- бизнеса в условиях цифровой экономики

**Аннотация**

**Цель работы** – рассмотреть развитие ретейл-бизнеса в условиях цифровой экономики и возможности его быстрой и эффективной инновационной трансформации в условиях глобальной цифровой революции.

**Материалы и методы.** В статье использованы методы логического моделирования, кабинетного исследования, причинно-следственного исследования, контент-анализ.

**Результат.** Развитие интернет-торговли возможно при грамотном и современном подходе к удовлетворению потребностей потребителей, который заключается в использовании современных и актуальных информационных инструментов, облегчающих процесс покупки и получения товара потребителем.

**Заключение.** Успех интернет-ретейла зависит от интеграции инструментов маркетинга и ИТ-решений, которые в комплексе направлены на упрощение взаимодействия между интернет-магазином и покупателем и на повышение лояльности потребителя к конкретному ретейлу.

**Ключевые слова:** ретейл, интернет-ретейл, конкурентоспособность бизнеса, современные технологии торговли, современные информационные инструменты.

**V. L. Tsybovsky,**

PhD., Associate Professor, Rector of  
Educational Institution «Institute of  
Entrepreneurial Activity»,  
Moscow, Russia

**T. P. Gorelova,**

PhD., Assistant Professor, Assistant  
Professor of the Department of  
organizational management,  
University of Synergy,  
Moscow, Russia

## Problems of Formation and Functioning of the Retail Business in the Digital Economy

**Abstract**

**Purpose of the work.** To consider the development of retail business and the possibility of its rapid and effective innovation transformation in the digital revolution in trade.

**Materials and methods.** The article uses the methods of logical modeling, Desk research, cause-and-effect research, content analysis.

**Results.** The development of domestic trade is possible with a competent and modern approach to meeting the needs of consumers, which is to use modern and relevant information tools to facilitate the process of buying and receiving goods by the consumer.

**Conclusion.** The success of the online retail is dependent on the integration of marketing tools and its solutions, which are aimed at simplifying the interaction between the online store and the buyer and at increasing customer loyalty to a retail.

**Keywords:** retail, Internet retail, business competitiveness, modern trading technologies, modern information tools.

В настоящее время цифровизация – это глобальный процесс, который охватывает весь мир. Авторы статьи рассматривают динамику развития цифровизации в сфере ретейл-бизнеса в двух странах ЕЭАС – России и Республики Беларусь.

Переход к цифровой экономике и активное развитие побудило субъекты хозяйствования Евразийского экономического союза использовать разнообразные формы управления на основе цифровых инструментов.

Мировой экономический и финансовый кризис, четвертая волна которого определилась крахом фондовых бирж в США в феврале 2018 года, сделали весьма актуальными вопросы цифровизации, посвященные разработке предпринимательских стратегий, определению приоритетных объектов вложения капитала и эффективности будущих денежных потоков для оценки предпринимательской деятельности.

Как показала практика, у российского бизнеса больше всего вопросов и трудностей с цифровизацией возникает в розничной торговле, причем это вопросы абсолютно разного характера, в том числе мышление топ-менеджеров, многие из которых считают, что современные технологии изменят традиционный подход ведения их бизнеса, негативно отразятся на корпоративной культуре и сильно трансформируют бизнес-процессы компании. Другой круг вопросов в российском ретейле включает общую неразвитость цифровой экономики, отсутствие государственных программ цифровизации бизнеса, недостаток квалифицированных кадров, так как для реализации и внедрения решений цифровизации зачастую привлекаются иностранные подрядчики. И, конечно, самой главной проблемой является недостаток времени, поскольку конкурентоспособность ретейла зависит от быстрой и эффективной инновационной трансформации в условиях цифровой революции в торговле.

В параметрах белорусской модели экономического развития проблема цифровизации состоит в том, что используемые в практике управления национальными субъектами хозяйствования Республики Беларусь модели управления бизнесом субъектов хозяйствования [3, 11] не учитывают поведенческие аспекты и, следовательно, не дают возможности разрабатывать эффектив-

ные инвестиционно-предпринимательские стратегии. В настоящее время проблема предпринимательства в Республике Беларусь заключается в том, что используемая теория предельных издержек в управлении финансами белорусских субъектов хозяйствования также не учитывает поведенческие аспекты, адекватные новым условиям хозяйствования, которые складываются под влиянием созданного Евразийского экономического союза.

Прежде чем определить роль и влияние цифровизации на торговлю в России, следует рассмотреть соотношение показателей внутренней и трансграничной торговли. Анализ данных показателей важен тем, что внутренняя торговля является важнейшим индикатором социально-экономического развития страны, а трансграничная торговля показывает соотношение объемов экспорта и внутреннего производства. Трансграничная торговля сейчас – тренд в онлайн-торговле, который рассматривают как трансграничную модель торговли, подразумевающую продажу зарубежных товаров напрямую покупателю на территории Российской Федерации.

На рисунке 1 показано, как меняется объем торговли за 8 лет, причем на графике четко выражено резкое снижение внутренней торговли с 92% в 2010 году до 65% в 2017 году и показан активный рост трансграничной, в том числе интернет-торговли, которая показывает активную положительную динамику за 8 лет с 8% в 2010 году достигла 35% в 2017 году. Причин этому несколько. Это: а) цифровизация как глобальный процесс; б) динамичное внедрение цифровых технологий и развитие на их основе новых форм электронной торговли; в) изменение поведенческих аспектов, соответствующих новым условиям хозяйствования.

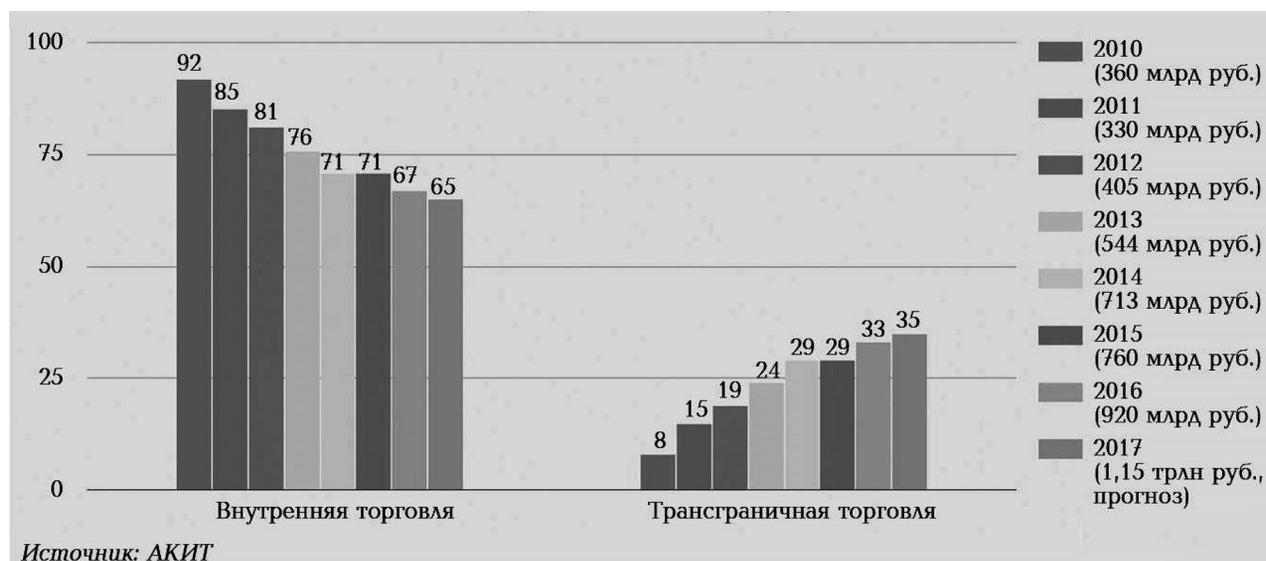


Рис. 1. Соотношение и динамика внутренней и трансграничной торговли

Современные тенденции в ретейле в полном объеме и достаточно емко отображают ситуацию, а именно динамику и прогноз потребительского рынка: 55% российских покупателей готовы заказывать покупки через интернет, и 60–69% покупателей хотят использовать digital-возможности.

Примером этому служит кампания «Почта России», которая является главным российским логистическим оператором в электронной торговле, что было отмечено в отчете исследования «Российский рынок e-commerce в 1-м квартале 2016 года» проведенного Ассоциацией компаний интернет-торговли (АКИТ), компанией GFK и Почтой России. То, что «Почта России» укрепила свои позиции, подтверждается показателями эффективности применения технологий электронной торговли в компании. Так, например, «Почта России» расширила услугу «Посылка онлайн», то есть теперь интернет-магазины из 8 городов страны (таких как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Самара, Иркутск и Хабаровск) по фиксированному тарифу могут отправлять заказы в 114 населенных пунктов. «Почта России» запустила онлайн-магазин market.pochta.ru, в котором представлены товары различных компаний, а все предложения представлены в бумажных каталогах, например оператор дистанционной торговли «Отто Групп Россия», компания детских товаров «Дочки-сыночки», издательство «Эксмо», гипермаркет товаров для красоты и здоровья Gessmarket. «Почта России» совместно с «Почта-банк» сформировали и развивают платежные банковские карты и кредитные продукты на онлайн-покупки.

При этом рост трансграничной торговли объясняется суммой для беспошлинной пересылки международных почтовых отправлений. «Почта России» в октябре 2017 приняла решение о том, чтобы установить лимит на беспошлинный ввоз товаров из-за рубежа и предложила российскому правительству обсудить этот вопрос в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Соглашение о порядке перемещения физическими лицами товаров для личного пользования через таможенную границу Таможенного союза и совершения таможенных операций, то есть на территории России, Белоруссии и Казахстана действовало с 1 июля 2010 г. Так, физическое лицо, находящееся на территории Таможенного союза, в течение одного календарного месяца могло беспошлинно получить посредством международных почтовых отправлений товары для личного использования, стоимость которых не превышала эквивалента 1000 евро, а общий вес не превышает 31 кг.

«Почта России» с целью сохранения «темпов роста трансграничной электронной торговли и

максимизации доходов федерального бюджета в среднесрочной перспективе» предлагает с 1 января 2019 года уменьшить лимит с €1000 до €200, до €100 – с 1 января 2020 года и до €50 – с 1 января 2021 года.

Обсуждение данного вопроса в Минфине России осуществлялось самым тщательным образом, вице-премьер А. В. Дворкович на форуме «Открытые инновации» в октябре 2017 года сконцентрировал внимание участников встречи на этом направлении и выступил с двумя предложениями для рассмотрения: во-первых, определение точного порога беспошлинного ввоза товаров, который даст положительный бюджетный эффект; во-вторых, «изменение порога» должно происходить в целях развития взаимовыгодных отношений со странами ЕвразЭС.

В настоящее время порог беспошлинного ввоза товаров в международных почтовых отправлениях (МПО) в России составляет €1000. В Белоруссии он равен €22, в Армении – \$150, в Казахстане – €1000, в Киргизии – \$1000. Таможенный кодекс союза предусматривает верхний порог беспошлинного ввоза товаров для личного пользования, пересылаемых в международных почтовых отправлениях или доставляемых перевозчиком, в €1000 – в 2018 году, в €500 с 1 января 2019 года и до €200 – с 1 января 2020 года<sup>1</sup>.

Нововведения направлены на сохранение темпов развития интернет-торговли, учет покупательской способности и сохранения уровня доходов почтовых операторов.

Скорость цифровизации бизнеса розничной торговли зависит от уровня развития цифровой инфраструктуры. В рамках развития программы «Цифровая экономика» Минэкономразвития сформирован план с конкретными мероприятиями и показателями развития информационной инфраструктуры до 2024 года.

Следует отметить, что, несмотря на четко выраженные и экономически обоснованные решения, принимаемые на уровне правительства, внутренняя торговля России находится в сложной ситуации в связи с повышенным интересом к различным формам интернет-ретейла, прежде всего из-за несовершенных логистических систем, сказывающихся на транспортировке и оперативной доставке товаров, что на сегодняшний день является ключевым показателем конкурентоспособности.

Для потребителя, совершающего покупку в интернет-магазине важны три ключевых показателя: надежность, цена и время доставки. И все эти три показателя внутренней торговли сильно уступают зарубежным интернет-ретейлам. «Почта России», к примеру, планирует прекратить отслеживание

<sup>1</sup> Forbes – финансово-экономический журнал.

перемещения отправок, то есть потребители теряют гарантию и не получают своевременной информации по доставке. Это сильный минус, поскольку данный инструмент успешно запущен, и мы считаем, что с помощью развития современных информационных технологий такой инструмент, как «отслеживание посылки» гарантирует потребителям получение своего товара вовремя, а внутренняя торговля повышает уровень доверия

потребителей. Показатель надежности выражается в возможности предъявления претензии по доставке. В России претензии к компании «Почта России» можно предъявить в течение 6 месяцев, а к зарубежным ретейлам, например AliExpress.com, – в течение месяца, включая возврат денег на предполагаемую покупку. На рисунке 2 представлены крупнейшие интернет-магазины и интерес потребителей к ним.

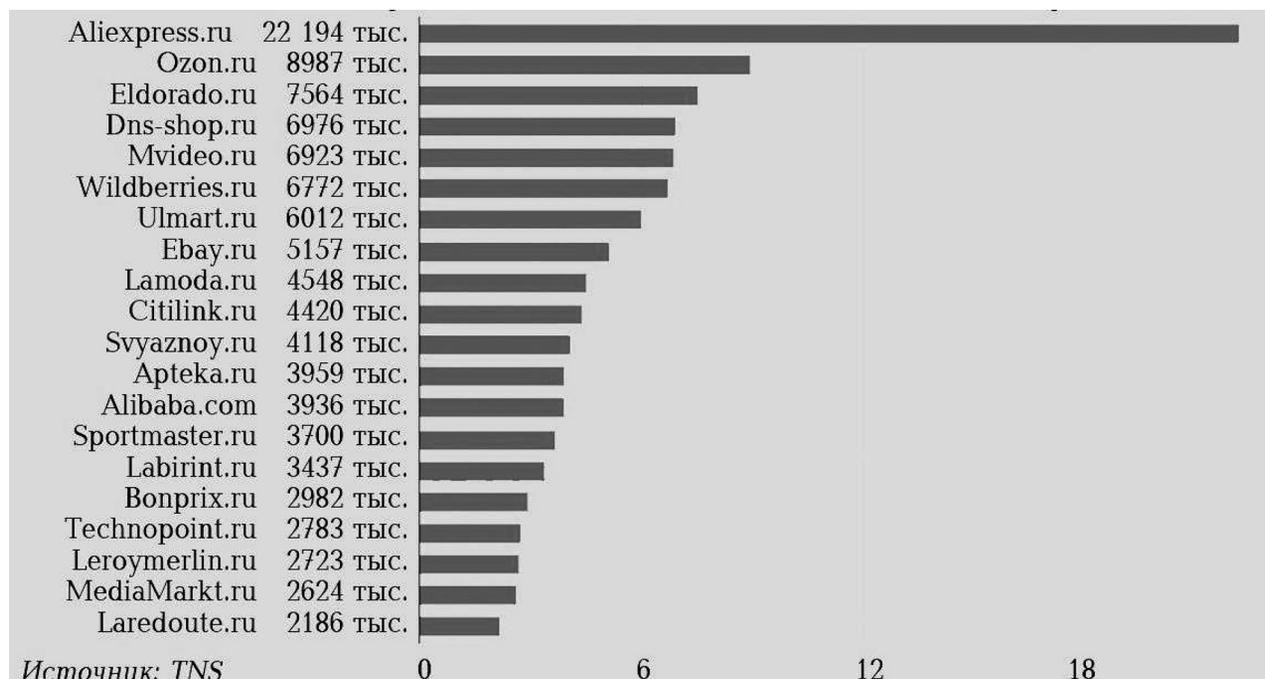


Рис. 2. Уникальные пользователи крупнейших интернет-магазинов, январь 2017 год

Из рисунка видно, что наибольший интерес потребители проявляют к AliExpress.com, Ozon.ru, Eldorado.ru, Dns-shop.ru, Mvideo.ru и Wildberries.ru. Повышенный интерес к представленным магазинам объясняется стратегиями, которые привлекают покупателей и повышают их рентабельность. Так, интернет-магазин OZON.ru сформировал самую развитую операционно-логистическую систему в России, с высоким и современным уровнем сервиса (18 способов оплаты и 14 способов доставки заказов покупателям). Торговая сеть «Эльдорадо» делает упор на отлаженную систему логистики, круглосуточную работу центральных складов, бесперебойную поставку товаров и формирование ценовой политики с ориентацией на широкий спектр потребителей с разным уровнем дохода и разнообразными программами потребительского кредитования. Сеть магазинов Dns-shop.ru представляет собой сеть электронных дискаунтеров TechnoPoint в 20 городах России, включающую магазины-склады, которые осуществляют работу через Интернет или электронные терминалы.

Следующим фактором конкурентоспособности является цена. Потребители готовы подо-

ждать и 2–4 недели, а иногда и 6 месяцев, чтобы получить товар хорошего качества по оптимальной цене. У российских интернет-ритейлов сумма затрат на доставку в несколько раз выше зарубежных ретейлов. Дополнительным плюсом зарубежных интернет-ритейлов является ассортимент и наличие новинок. Например, в России сложно официально приобрести электронные книги от Kindle. Следовательно, российские потребители обращаются к зарубежным ретейлерам [4] и отказываются от покупки на внутреннем рынке по причине большой наценки и отсутствия гарантии оригинальности.

Рассматривая стратегию внедрения и развития инновационных, в том числе цифровых технологий в Республике Беларусь, следует отметить, что экономическая рациональность является наиболее существенной чертой белорусской модели экономического развития, что объясняется эффективностью применения математических моделей в условиях, когда поведение индивида на потребительском рынке является строго логичным и поддающимся формализации, на основе теории контроллинга. Основными призна-

ками рационального поведения экономических субъектов хозяйствования в параметрах белорусской модели являются следующие:

- использование субъектами хозяйствования однопорядковой информации (применение информации доступной всем);
- применение идентичных методов сбора и обработки информации и, следовательно, получение одинаковых количественных оценок относительно выработки похожих предпринимательских решений;
- упор и постановка тактических целей (максимально возможный доход при заданном уровне риска) и одинакового горизонта планирования в параметрах теории контроллинга;
- в условиях неопределенности действия экономических субъектов соответствуют теории ожидаемой полезности, дополненных механизмом государственной поддержки.

В современных условиях созданного и развивающегося Евразийского экономического союза можно утверждать, что поведенческий аспект следует рассматривать как одну из важнейших составляющих в процессе выработки предпринимательских решений и формировании бизнес-стратегий белорусских субъектов хозяйствования. Особенностью исключения иррациональных действий экономических субъектов на потребительском рынке в параметрах белорусской модели экономического развития является государственный контроль, который обуславливает определенные действия высшего и среднего звена управления, направленные на достижение максимальной полезности или максимальной ожидаемой полезности в условиях неопределенности, что является результатом использования математических принципов и методов анализа в национальной системе управления белорусской модели экономического развития.

В параметрах белорусской модели экономического развития впервые на экономическом пространстве Евразийского экономического союза созданы условия для развития продуктовых ИТ-компаний, хотя следует отметить, что Национальный банк Республики Беларусь единым законным платежным средством на территории Республики Беларусь признает национальное платежное средство – белорусский рубль. Тем не менее Декрет № 8 позволяет осуществлять внешнеэкономические сделки с использованием интернета, т. е. создана возможность заключения сделок в электронном виде. Резиденты вправе совершать операции с электронными деньгами без ряда ограничений, открывать счета в иностранных банках и иных кредитно-финансовых организациях без разрешения Национального банка Республики Беларусь, получать на них денежные средства, проводить в уведомительном

порядке валютные операции, связанные с движением капитала, осуществляемые на основании разрешения Национального банка Республики Беларусь, но только на экономическом пространстве Парка высоких технологий (ПВТ) в г. Минске. Парк высоких технологий создан еще в 2005 году с целью повышения конкурентоспособности национальной экономики Республики Беларусь за счет разработок в области программного обеспечения, информационно-коммуникационных технологий. Следует отметить, что для развития технологии обращения цифровых платежных средств резидентам ПВТ разрешается заниматься образовательной деятельностью в сфере информационно-коммуникационных технологий, по учебным программам, утверждаемым администрацией Парка высоких технологий.

Все вышеперечисленные проблемы ретейла могут быть решены при грамотном и современном подходе к удовлетворению потребностей потребителей [4], который заключается в использовании современных и актуальных информационных инструментов, облегчающих процесс покупки и получения товара потребителем [8, 9].

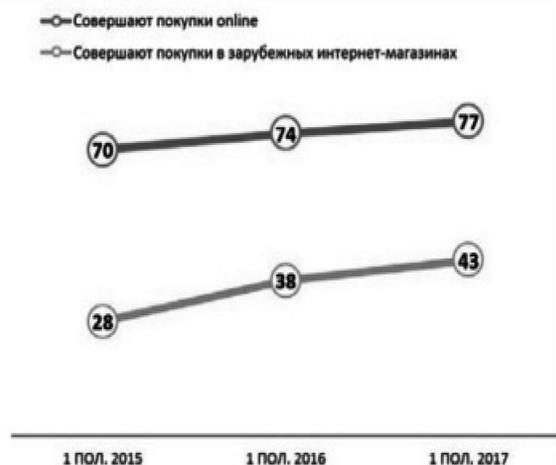
Заслуживает рассмотрения такой важный показатель, как поведение интернет-пользователей России и Республики Беларусь. Важность данного показателя обосновывается тем, что в зависимости от поведения потребителя и его готовности к совершению покупки ретейл выбирает те инструменты и методы, которые потребителю понятны и которые облегчают процесс совершения покупки.

По данным результатов исследования OnLife компании Ipsos Comcon, в 2017 году интернет-пользователи России в возрасте 16–54 года стали более активными. За первое полугодие 2017 года: 1) 77% респондентов делали покупки в Интернете хотя бы раз в 3 месяца; 2) средняя сумма онлайн-покупки составила 12 412 руб. (за 3 месяца); 3) 43% респондентов совершали покупки в зарубежных интернет-магазинах; 4) 23% активных онлайн-пользователей всё ещё воздерживаются от покупок в Интернете; 5) каждый второй респондент совершает покупки online, применяя мобильный телефон или планшет; 6) 70% интернет-пользователей, совершающих покупки через Интернет, оплачивают их банковской картой online.

На сегодняшний день, несмотря на то, что e-Commerce (электронная торговля) в России составляет уже 4% от ретейла, интернет-ретейл все равно находится только в начале своего развития и по уровню развития отстает, например, от Китая на 12 лет.

Важность «Информационной инфраструктуры» обосновывается необходимостью предоставления актуальных и своевременных данных под потребности экономики с учетом требований цифровых технологий.

## Совершали покупки в Интернете за посл. 3 мес.



Источник: Ipsos Comcon, исследование OnLife, 1 пол. 2017  
Выборка: Города 100 тыс.+, россияне 16-54 лет, активные интернет-пользователи

## Причины популярности зарубежных интернет-магазинов



Источник: Ipsos Comcon, исследование OnLife, 1 пол. 2017  
Выборка: Города 100 тыс.+, россияне 16-54 лет, активные интернет-пользователи, совершавшие покупки в зарубежных онлайн-магазинах

Рис. 3. Поведение интернет-пользователей России

В Республике Беларусь на первое июля 2017 года зарегистрировано 15165 интернет-магазинов, за первое полугодия 2017 года увеличение числа интернет-магазинов составило 1352 интернет-магазина, то есть 9,8% прироста, на начало 2018 года зарегистрировано 16 175 интернет-магазинов. Ожидается, что в ближайший период произойдет сильный рост интернет-торговли, который связывают с принятием ряда решений по упрощенной системе налогообложения и принятия закона о платежных услугах, разработанных НАЦбанком Республики Беларусь. Напомним, что на основании Декрета № 7, интернет-магазину будет предоставлено право применять УСН начиная 1 января 2018. По прогнозам ряда экспертов рынка, объем e-commerce в общем розничном товарообороте Республики Беларусь составит 2,8%. Что касается столицы Республики Беларусь, то в Минске доля интернет-торговли может превысить 5%. Согласно статистической информации, предоставленной Руководителем маркетинга Deal.by Максимом Мариничем о деятельности компаний, работающих на этой онлайн-площадке, интернет-рынок развивается активнее, чем инфраструктура.

В 2017 году на Deal.by зарегистрировались и начали активно размещать свои предложения более 18 тысяч новых игроков розничного рынка, обеспечив тем самым рост интереса потребителей (на портале 46% компаний предлагают товары бизнесу и конечным потребителям, 33% – только для B2C). В этом году покупателями было потрачено денег на 23% больше, чем в прошлом году.

В текущем году посредством Deal.by жители Республики Беларусь осуществили 440 тыс. интернет-покупок общей стоимостью 66 млн рублей (\$32,5 млн) со средним чеком 133 рубля. Развитию интернет-ритейла в Республике Беларусь препятствуют недостаточный уровень сервиса, предлагаемый интернет-магазинами, слабая конкуренция в сфере платежных и логистических услуг на интернет-рынке. Отличительной чертой интернет-рынка является неготовность покупателей оплачивать заказы путем безналичного расчета: общая доля безналичных платежей за год достигла 7% от всего количества оплат, то есть рост составил только 2%.

Успех интернет-ритейла как в России, так и в Республике Беларусь зависит не от правильно выбранных одного или пары маркетинговых инструментов, а от интеграции инструментов маркетинга и ИТ-решений, которые в комплексе направлены на упрощение взаимодействия между интернет-магазином и покупателем и на повышение лояльности потребителя к конкретному ритейлу.

Следует иметь в виду, что на начальном периоде применение информационных технологий во всем мире используется компаниями в основном для оптимизации управленческого процесса. На сегодняшний день ситуация меняется, и с помощью информационных технологий компании выстраивают с каждым потребителем индивидуальные отношения. В свою очередь рост новых технологий как количественный, так и качественный на уровне ЕАЭС способствует развитию и усилению взаимосвязанной деятельно-

сти в сфере бизнеса, что в свою очередь повышает эффективность ретейла и его конкурентоспособность, в то же время усиливая конкурентную

борьбу на рынке. В таблице 1 представлены динамика и прогноз показателей ретейла важных для потребителей.

Таблица 1

**Динамика и прогноз показателей ретейла за 2015 и 2017 годы  
по результатам исследования компании GfK**

2017 г.	2015 г.	Ретейл-тренд	Текущее значение	Прогнозируемое значение
1	1	Удобство	89%	85%
2	2	Интернет	85%	83%
3	3	Мобильные коммуникации	84%	86%
4	6	Прозрачность	82%	83%
5	7	Поисковые системы и SEO	80%	77%
6	8	Социальные сети	79%	75%
7	5	Бесшовный мультиканальный ретейл	78%	82%
8	4	Ценовая конкуренция	76%	66%
9	9	Персонализированный маркетинг	75%	83%
10	10	Концентрация ретейла	67%	62%

Интернет-ретейл на данном этапе имеет в своем арсенале достаточно современных инструментов, применение которых будет способствовать динамичному развитию на всей территории ЕАЭС.

Кластеризация (процесс сегментирования) – сбор, обработка информации о потребителях и разделение их на группы по определенным признакам, что позволяет сделать персонализированное предложение потребителю или группе потребителей.

Коллаборативная фильтрация – прогнозный метод, предполагающий разработку рекомендаций на предпочтениях и оценке поведения потребителей, для решения задач персонализации и анализа клиентских сред.

Advanced Analytics of Big Data (аналитика больших данных) система анализирует потребительское поведение или потребительскую корзину и позволяет построить прогноз по объему товара, смоделировать продажи конкретного товара, выявить зависимость с другими товарами, варианты таргетирования рекламы, оптимального расположения товаров, кросс-продаж.

Таким образом, интернет-ретейл имеет большие перспективы на всем Евразийском пространстве, обладая как общими характеристиками развития, так и особенностями интернет-ретейла в каждой отдельной стране.

В России на сегодняшний день развитие интернет ретейла идет несколько более активными темпами, чем в Республике Беларусь. Тем не менее у ретейл-бизнеса обеих стран существует много сходных проблем. Поставщикам товаров в Беларуси необходимо прежде всего применять современные технологии, которые позволяют сократить время на развитие и быстро вывести розничный интернет-бизнес на качественный уровень.

Для интернет-ретейла России главной проблемой является правовой аспект, способствующий формированию открытого, стандартно-международного подхода к развитию интернет торговли.

Общими задачами для ретейла обеих стран является, во-первых, завоевание доверия потребителей и, во-вторых, повышение объема покупок, чего можно добиться на росте положительного опыта совершаемых покупок, которые напрямую связаны с доступными платежными инструментами и улучшением сервиса.

Кроме того, интернет-ретейл обеих стран может выработать партнерские программы, поскольку информационные технологии и имеющийся зарубежный опыт доступны, целевая аудитория – практически весь рынок (все, кто пользуются сетью Интернет и мобильными телефонами, ограничение – способность совершить покупку).

Компаниям, развивающим направление интернет-ретейла не только на территории Российской Федерации и Республики Беларусь, но и на всем Евразийском пространстве, предоставляется обширное поле деятельности.

### Литература

1. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <http://www.gks.ru/>.
2. Васильев А. И. Конкуренция и конкурентоспособность: проблема взаимосвязи // Современная конкуренция. 2017. № 5 (65). С. 130–139.
3. Гончарук Н. А., Горев В. Н., Козловский В. В. Модели стратегического развития в условиях перехода к VI информационному укладу мегаэкономики. Мн.: Право и экономика, 2015. 149 с.
4. Горелова Т. П. Анализ изменения конъюнктуры потребительского рынка России в совре-

- менных условиях // Вестник Академии. 2015. № 3. С. 107–110.
5. Козловский В. В. Инновационность – имманентная составляющая современной модели экономического развития // Интеллектуальный капитал в экономике знаний. М.: Юнити, 2017. С. 210–224.
  6. Козловский В. В. Типовые платежные условия внешнеэкономических договоров (контрактов) государств – членов ЕвразЭС и связанные с ними риски международных расчетов // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества. Материалы X международной научно-практической конференции. Мн.: Ковчег, 2017. С. 324–331.
  7. Козловский В. В. Формирование евразийского экономического союза: теоретические подходы и направления реализации // Партнерство бизнеса и образования в инновационном развитии. Материалы XII международной конференции. Мн.: Ковчег, 2014. С. 211–214.
  8. Королева С. И. Становление и развитие торговли XX века в лицах. М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2016. С. 212.
  9. Королева С. И., Малышков В. И., Горелова Т. П. Роль цифровой экономики в современной торговле // Вестник Академии. 2017. № 3. С. 5–11.
  10. Паньшин Б. Цифровая экономика: особенности и тенденции развития // Наука и инновации. 2016. №3 (157).
  11. Соболенько И. А. Организационно-ресурсное обеспечение реструктуризации субъектов хозяйствования в условиях СЭЗ // Белорусский журнал международного права и международных отношений. 2004. № 3. С. 7–14.
  12. Соболенько И. А. Применение SWOT-анализа для изучения деятельности СЭЗ «Минск» // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества. Материалы VIII международной научно-практической конференции. Мн.: Ковчег, 2015. С. 76–78.
  13. Цифровая Россия: новая реальность. McKinsey & Company, 2017.
  2. Vasil'ev A. I. (2017) Competition and competitiveness: the problem of the relationship. *Modern competition*, no. 5 (65), pp. 130–139.
  3. Goncharuk N. A., Gorev V. N., Kozlovsky V. V. (2015) Models of strategic development in the conditions of transition to VI information system of megaeconomics, 149 p.
  4. Gorelova T. P. (2015) Analysis of changes in the consumer market in Russia in modern conditions. *Bulletin of the Academy*, no. 3, pp. 107–110.
  5. Kozlovskiy V. V. (2017) Innovation is an immanent component of the modern economic development model. *Intellectual capital in the knowledge economy*, pp. 210–224.
  6. Kozlovsky V. V. (2017) Standard payment terms of foreign economic agreements (contracts) of the member States of the EurAsEC and associated risks of international settlements. *Modern innovative technologies and problems of sustainable development of society*. Proceedings of the X international scientific-practical conference, pp. 324–331.
  7. Kozlovsky V. V. (2014) Formation of the Eurasian economic Union: theoretical approaches and directions of implementation. *Partnership of business and education in innovative development*. Proceedings of the XII international conference, pp. 211–214.
  8. Koroleva S. I. (2016) Formation and development of the trade of the XX century, p. 212.
  9. Koroleva S. I., Malyshkov V. I., Gorelova T. P. (2017) Role of digital economy in modern trade. *Bulletin of the Academy*, no. 3, pp. 5–11.
  10. Panshin B. (2016) The Digital economy: characteristics and trends of development. *Science and innovations*, no. 3 (157).
  11. Sobolenko I. A. (2004) Organizational and resource support of restructuring of economic entities in the conditions of the SEZ. *Belarusian journal of international law and international relations*, no. 3, pp. 7–14.
  12. Sobolenko I. A. (2015) Application of SWOT analysis to examine the activities of the FEZ «Minsk». *Modern innovative technologies and problems of sustainable development of society*. Proceedings of the VIII international scientific and practical conference, pp. 76–78.
  13. Digital Russia: a new reality. McKinsey & Company, 2017.

### References

УДК 339.9

**Е. В. Морозенская,**  
кандидат экономических наук,  
заведующая Центром изучения  
проблем переходной экономики,  
Институт Африки РАН,  
г. Москва, Россия;  
e-mail: evmorozen@mail.ru

**И. Б. Матценко,**  
кандидат экономических наук, старший  
научный сотрудник Центра изучения  
проблем переходной экономики,  
Институт Африки РАН,  
г. Москва, Россия;  
e-mail: ibmatsenko@gmail.com

## Возможности экономического развития Африки в условиях новой промышленной революции и перспективы мобильного банкинга

### Аннотация

**Цель работы.** В статье рассматриваются возможности африканских стран по достижению устойчивого развития на основе стимулирования инноваций и использования мобильного банкинга.

**Материалы и методы.** Авторы анализируют пути поступления в Африку и перспективы использования в производстве и сфере услуг новых, прежде всего информационных технологий, включая мобильный банкинг.

**Результат.** Определенная положительная динамика социально-экономического развития целого ряда стран Африки привлекает в них иностранные компании. В этих условиях наиболее доступной для стран континента формой осовременивания экономики является передача технологий в рамках этих компаний и их филиалов. В статье дается характеристика роли «бума» мобильного банкинга в цифровом переоснащении банковского сектора.

**Заключение.** Особое значение в условиях разворачивающейся в мире Четвертой промышленной революции приобретают институциональные инструменты (прежде всего в виде экономической политики) и финансовые инструменты (преимущественно в банковском секторе) для обеспечения технологического прогресса африканских стран.

**Ключевые слова:** промышленная революция, Африка, инновации, информационные технологии, мобильный банкинг.

**E. V. Morozenskaya,**  
PhD in Economics, Head of the Centre  
for Transitional Economy Studies,  
Institute for African Studies,  
Russian Academy of Sciences,  
Moscow, Russia;  
e-mail: evmorozen@mail.ru

**I. B. Matsenko,**  
PhD in Economics, senior researcher,  
Centre for Transitional Economy Studies,  
Institute for African Studies, Russian  
Academy of Sciences,  
Moscow, Russia;  
e-mail: evmorozen@mail.ru

## African Economies Readiness for the Modern Industrial Revolution and Mobil Banking Prospects

### Abstract

**Purpose of the work.** The article is devoted to the possibilities of the innovations in African countries in the circumstances of the 4th industrial revolution. The special attention is concentrated on the main features and perspectives of the mobile banking in Africa.

**Materials and methods.** The authors analyze the ways and forms of new technologies (especially the mobile banking) inclusion in African economies as well as the prospects of their usage in the industrial production and services.

**Results.** Positive socio-economic development in many Africa's countries leads to an increasing foreign companies' involvement. The most adequate form of the new technologies inclusion in African economies is the technologies' transfer inside these companies. The other side of these process is the mobile banking boom.

**Conclusion.** New technologies could come to Africa in different ways, among them: fostering the sustainable industrialization and innovation; information technologies use in the spheres of production and services; promotion of the institutional and financial tools for ensuring technological progress in African economies.

**Keywords:** industrial revolution, Africa, innovations, information technologies, mobile banking.

Разворачивающаяся в мире четвертая промышленная революция является, по сути, цифровой революцией. Она включает в себя, прежде всего, стремительное расширение коммуникаций в процессе производства и распределения (доставки) товаров для промежуточного и конечного потребления; осуществление платежей и перевода финансовых средств банками с использованием мобильных средств связи и, возможно, виртуальных валют; широкое применение нанотехнологий, 3D-сканеров и 3D-принтеров для надления продукции промышленного и потребительского назначения принципиально новыми качествами; роботизацию, высвобождающую миллионы рабочих мест и упраздняющую тысячи профессий; развитие высоких технологий переработки сырья, прежде всего энергетического, и открытие новейших источников энергии (таких как свободный водород и др.).

В этих условиях перед африканскими странами встают задачи, нередко противоречащие друг другу: более развитые государства континента ищут возможности для встраивания в указанные процессы, а наименее развитые страны (НРС), составляющие на континенте большинство, ищут пути приспособления к последствиям этих процессов, по сути – выживания в быстро меняющейся ситуации. Как одни, так и другие задачи могут быть в той или иной мере решены лишь при условии проведения государствами Африки соответствующей промышленной политики и в целом социально-экономического регулирования на национальном, региональном и континентальном уровнях.

Определенные ориентиры такого регулирования заложены в новой общеафриканской «Стратегии – 2063» и согласующихся с ней стратегиях ряда африканских государств [4]. Осуществление уже начавшегося первого 10-летнего плана (2014–2023) в рамках этой рассчитанной на 50 лет стратегии включает в себя достижение семи главных целей, первая и важнейшая из которых – формирование успешной Африки на основе инклюзивного роста и устойчивого развития. Это предполагает, как подчеркнуто в Стратегии – 2063, использование новых форм и источников финансирования, а также новых технологий.

В настоящее время в Африке уже действуют производства, широко применяющие иностранные технологии и относящиеся к средне- и высокотехнологичным отраслям – таким, как автомобильная промышленность в Южноафриканской Республике, ЮАР. Эта отрасль включает сборочные предприятия, на которых используются в основном импортные материалы, тогда как доля компонентов, производимых местными компаниями, в готовой продукции невелика [1].

Как отмечалось на XIV международной конференции африканистов (Москва, Институт Африки РАН, 17–20 октября 2017 г.), в настоящее время африканские страны экспортируют почти необработанное или малообработанное сырье, практически не повышая уровень применяемых технологий и степень переработки сырья. В свою очередь, усложнение применяемых технологий в значительной степени зависит от инвестиций иностранных корпораций и международных институтов развития [3].

Между тем передача технологий таит в себе опасность закрепления международного экономического неравенства, что стало особенно заметным в условиях быстрого роста ряда развивающихся стран, прежде всего Индии и Китая. Так, уже используется в ряде случаев такое новое понятие, как «группа продвинутых развивающихся стран», что позволяет развитым странам проводить политику дифференциации принимающих стран при решении вопросов о передаче технологий.

Структуру и темпы технологического трансфера (ТТ, передачи технологий) определяют развитые страны, а развивающиеся страны – это, прежде всего, потребители имеющихся инноваций. К основным способам передачи технологий относятся:

1) торговля товарами (произведенными на основе или с использованием инновационной разработки) с последующим внедрением их в собственное производство страны-импортера;

2) лицензирование нового товара (технологии), когда страны-потребители могут применять на практике лицензионные соглашения об использовании объектов интеллектуальной собственности и др.;

3) внедрение новых технологий (товаров) в национальное производство принимающей страны при использовании их в действующих на ее территории иностранных компаниях (прежде всего в подразделениях и/или филиалах транснациональных корпораций);

4) миграция специалистов – как в форме привлечения иностранных работников в рамках ТНК, так и в форме обучения местного персонала за рубежом (это было осуществлено, например, в процессе создания отрасли программного обеспечения в Индии).

Два последних способа ТТ в наибольшей степени опробованы, а главное – пригодны в условиях африканских стран, поскольку способствуют не только передаче оборудования, но и реальному внедрению инноваций в производственный процесс, а также притоку соответствующих специалистов (последнее особенно важно в случаях, когда возникает угроза сворачивания деятельности подразделений ТНК в принимающих африканских странах).

Однако нередки ситуации, когда в результате формальной передачи технологий не наблюдается положительного результата. Это происходит обычно в следующих случаях: когда реализуются краткосрочные, особенно мелко-масштабные, проекты; когда производится обучение местного персонала для работы на конкретном высокотехнологичном оборудовании, а не передача знаний и навыков по его созданию; когда неэффективно используются инвестиции и денежные средства.

Важно отметить, что в быстро меняющихся обстоятельствах новой промышленной революции все заметнее становятся различия между собственными возможностями тех или иных остальных стран, к числу которых относится подавляющее большинство африканских государств, самостоятельно создавать инновации. Это находит выражение в их способности и возможностях осуществлять надлежащую национальную политику (вкладывать средства в НИОКР, развивать сферы общего и особенно профессионального образования, вводить налоговые и другие преференции для местных предприятий, внедряющих результаты НИОКР в производство и т. п.).

Имеющийся в настоящее время опыт в этой сфере даже у наиболее развитой из африканских стран – ЮАР – не внушает большого оптимизма. Так, десятилетняя правительственная программа инновационного развития страны (2008–2018 гг.) «От инноваций к экономике знаний», согласно которой страна должна была повысить долю затрат на НИОКР в ВВП с 0,8% в 2007 г. до 1,5% в 2014 г. и выйти на уровень развитых стран (не менее 2%) к 2018 г., так и не была осуществлена [1, с. 122–123].

В связи со сказанным встает вопрос: надо ли и возможно ли преодолевать технологический разрыв между странами за счет собственного технологического развития каждой страны? Представляется, что наиболее доступным для африканских государств источником инноваций остается импорт готовых иностранных разработок путем создания дочерних предприятий или филиалов продвинутых зарубежных компаний. Значительно более затратным – и в финансовом, и в организационном отношении – является проведение собственных НИОКР за счет национальных правительственных программ и программ международной финансовой и научной помощи. Однако именно на внешнюю помощь продолжает ориентироваться большинство африканских правительств. Между тем возможности развития реального сектора экономики зависят от характера экономической политики, проводимой самими африканскими государствами в целях осуществления инклюзивной и устойчивой индустриализации и поощрения инноваций.

**Перспективы мобильного банкинга в Африке.** Банковский сектор играет решающую роль в обеспечении устойчивого экономического роста, являясь важным инструментом экономической политики африканских государств. Однако в нынешнем виде этот сектор создает серьезные проблемы для дальнейшего роста экономики многих стран континента, особенно Африки южнее Сахары (АЮС). За небольшим исключением (ЮАР, Маврикий и некоторые другие), банковские системы в большинстве африканских стран все еще слабо развиты по мировым стандартам (низкий и неэффективный уровень финансового посредничества, недостаточный доступ населения и малых и средних предприятий к банковским услугам, ограниченная конкуренция и т. д.).

Наиболее остро стоит проблема недостаточного охвата банковскими услугами населения и предприятий частного сектора. Большая часть африканцев не имеет банковских счетов из-за отсутствия достаточного количества денежных средств, удаленности банков (особенно в сельской местности), традиционного недоверия к ним и т. п., то есть фактически лишены доступа даже к базовым услугам банков. Недостаточный доступ мелких и средних предприятий к кредиту сдерживает их развитие и ограничивает потенциал экономического роста африканских стран. Согласно недавним обследованиям Всемирного банка (ВБ), 45% малых и средних предприятий в странах АЮС до сих пор называют отсутствие доступа к финансовым услугам основным препятствием для развития [6, р. 54].

Тем не менее в последние полтора десятилетия все заметнее становятся определенные позитивные перемены в банковской сфере африканских стран. Наиболее очевидными из них являются следующие: рост числа отделений банков и размеров ликвидности их капитала, развитие микрофинансирования, появление новых типов кредитных посредников (в частности, региональные и панафриканские банки, исламские банки), внедрение инновационных технологий в банковской сфере и др. Повышение роли африканских банковских учреждений в экономическом развитии в значительной степени было обусловлено высокими темпами экономического роста во многих странах континента в 2000–2008 гг. после десятилетий застоя.

Настоящим прорывом в деле расширения финансовых услуг в регионе стало появление относительно дешевых цифровых технологий финансового обслуживания малоимущих, в частности так называемого мобильного банкинга (предоставление услуг с помощью мобильных средств связи). Поразительно быстрый рост использования мобильных телефонов в Африке за последние 15 лет (с 2 млн абонентов мобильной связи

до более 900 миллионов) объясняется не столько прогрессом в уровне технического развития континента, сколько необходимостью компенсировать недостаток или отсутствие иных средств коммуникации. Во многих африканских странах мобильные телефоны не имеют альтернативы в решении различных проблем как личного, так и делового характера. Отсутствие телефонных линий, дорог, слабая, нередко разрушенная (вследствие природных катаклизмов или военных действий) инфраструктура, а также удаленность и труднодоступность многих территорий стали стимулом к стремительному развитию мобильной связи на континенте.

Столь бурный рост использования мобильных телефонов в Африке в последние годы говорит о том, что эти и другие современные технологии в области телекоммуникаций имеют огромный потенциал по подключению к финансовым услугам лиц, не охваченных банковской сферой, особенно в отдаленных и труднодоступных районах, а также беднейших домохозяйств.

Внедрение в банковское дело цифровых технологий на основе мобильной телефонии позволяет абонентам осуществлять платежи, перевод и снятие денежных средств с мобильных счетов без посещения банков. Причина особой популярности такой системы во многих африканских странах кроется в неразвитости или недоступности других платежных систем, а также в ее простоте, дешевизне и безопасности. Так, для сельского жителя дорога до ближайшего городского банка, как правило, очень дальняя, часто труднопроходимая и небезопасная. Традиционно «перемещением» денег занимаются водители рейсовых автобусов, однако плата за их услуги не всегда стабильна, а результат не гарантирован. Теперь же с появлением и распространением мобильного банкинга для многих африканцев отпала необходимость совершать дальние поездки с наличными деньгами, подвергая себя риску ограбления и другим опасностям. Что касается стоимости, то, по некоторым оценкам, мобильный банкинг дешевле по сравнению с услугами традиционных банков и различных неформальных кредиторов – на 19% и 54% соответственно. К тому же технологически это самый безопасный, быстрый и дешевый способ перевода и получения денег [10].

Примером может служить первая в Африке система финансового обслуживания на основе мобильной телефонии (M-Pesa) (pesa – на суахили «деньги»), внедренная в Кении всего десять лет назад (2007 г.) и охватывающая сегодня уже более половины населения страны [2, с. 45–48]. В последнее время в систему M-Pesa, помимо традиционных финансовых услуг, как то: хранение и перевод денежных средств, оплата товаров и услуг и т. п., начинают включаться трансгранич-

ные платежи между странами региона и международные денежные переводы. Помимо Кении, система «мобильного банкинга» запущена во многих других африканских странах, таких как ЮАР, Ботсвана, Танзания, Уганда, Кот-д'Ивуар, Мали, Сенегал, Нигер, ДР Конго, Замбия, Зимбабве, Мадагаскар, Египет и др.

По оценкам Всемирного банка, Африка южнее Сахары сегодня устойчиво лидирует в применении мобильного банкинга (12% взрослого населения, по сравнению с 3% в Южной Азии, 2% – в Латинской Америке и менее 1% – в остальных регионах). Первое место занимает Кения (58% всех взрослых жителей), затем следуют Танзания, Уганда и Сомали (35%). Еще в девяти странах (ЮАР, Ботсване, Кот-д'Ивуаре, Мали, Гане, Намибии, Руанде, Замбии и Зимбабве) коэффициент пользователей мобильного банкинга среди взрослого населения составляет не менее 10% [7, р. 4, 12]. По мнению ряда аналитиков, Африка сегодня переживает «мобильную революцию».

Обследования, проведенные ВБ в рамках программы «Global Findex», показали, что в Кот-д'Ивуаре, Сомали, Танзании, Уганде и Зимбабве большее количество взрослых имеет счета мобильных денег, чем счета в банках. В Кении более половины взрослых, оплачивающих коммунальные услуги, используют для этого мобильные телефоны. В Танзании почти четверть из тех, кто получает платежи за поставки сельскохозяйственной продукции, принимает средства на счета мобильных телефонов. В странах АЮС 48% взрослых отправляют или получают денежные переводы внутри своих стран. Подсчитано, что переход к осуществлению внутренних денежных переводов посредством мобильного телефона вместо переводов через операторов в банках может привести к увеличению вдвое числа пользователей мобильных счетов в Сенегале, Камеруне, ДР Конго и Республике Конго [11].

В целом основной итог внедрения мобильного банкинга в Африке – заметный рост в последние годы доступности самых различных финансовых услуг и сокращение доли неохваченного населения. Так, в Кении доля населения, лишенного доступа к банковским услугам, сократилась за последние 10 лет на 25%, в Танзании и Уганде – на 28 и 15% соответственно, а в Руанде в 2016 г. уже 89% населения могло пользоваться теми или иными финансовыми услугами. Такие сдвиги, помимо прочих причин, стали возможны благодаря развитию цифровых финансовых услуг на базе мобильной телефонии [5, р. 14–17].

Быстрый рост мобильного банкинга, наблюдаемый по всей Африке («бум мобильного банкинга», по выражению Moody's Investors Service), не только ведет к расширению охвата финансовыми

услугами, особенно бедного населения, но и способствует в перспективе экономическому росту и расширению банковского сектора. По имеющимся прогнозам, рынок мобильных платежей в Африке имеет все шансы стать самым динамичным в мире к 2020 г. Однако в настоящий момент рынок цифровых финансовых технологий региона, хотя и находится в процессе активного развития, лишь начинает оказывать позитивное влияние на расширение доступа населения и местных предприятий к финансовым услугам, прежде всего к дешевым денежным переводам [9].

### Литература

1. Африка: современные стратегии экономического развития (отв. ред. И. О. Абрамова, Е. В. Морозенская). М.: ИАФР РАН, 2016.
2. Матвеева Н. Ф. Сотовая связь в Африке: кенийский вариант // *Азия и Африка сегодня*. 2014. № 1. С. 45–48.
3. Рыбалкин В. В. Пути поступления в Африку новых технологий в рамках глобальных цепочек создания стоимости // XIV Международная конференция африканистов. Африка и африканцы в национальном, региональном и глобальном измерениях. Тезисы. М.: Институт Африки РАН, 2017.
4. Agenda 2063 Vision and Priorities // Final revised First Ten Year Implementation Plan 12 10 15.pdf. URL: <http://agenda2063.au.int/en/pr/en/sites/default/files>.
5. Finance and Development. IMF. Wash., June 2016.
6. Financial Inclusion in Africa. AfDB. Tunis, 2013.
7. The Global Findex Database 2014. Measuring Financial Inclusion around the World. World Bank. Wash., 2015.
8. Global Value Chains and Africa's Industrialization // *African Economic Outlook 2014*. OECD, 2014. URL: [http://www.iberglobal.com/files/african\\_economic\\_outlook.pdf](http://www.iberglobal.com/files/african_economic_outlook.pdf).
9. URL: <http://web-payment.ru/article/139/finanso-vye-startapy-zavoeyvajut-rynok-denezhnyh-perevodov/>.
10. URL: <http://www.itnewsafrika.com/2017/07/the-role-of-mobile-financial-services-in-achieving-financial-inclusion-in-africa/>.
11. URL: <http://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2015/04/15/massive-drop-in-number-of-unbanked-says-new-report>.

### References

1. Abramova I. O., Morozenskaya E. V. (eds.) (2016) *Africa: modern strategies of economic development*.
2. Matveeva N. (2014) *Mobile Connection in Africa: Example of Kenya*. *Asia and Africa today*, no. 1, pp. 45–48.
3. Rybalkin V. V. (2017) *Ways of Entering New Technologies in Africa within the Global Chains of Value Creation*. *14th international conference of africanists "Africa and africans in national, regional and global dimensions"* (Moscow, October 17–20, 2017).
4. *Agenda 2063 Vision and Priorities*. Final revised First Ten Year Implementation Plan 12 10 15.pdf. URL: <http://agenda2063.au.int/en/pr/en/sites/default/files>.
5. *Finance and Development*. IMF. Wash., June 2016.
6. *Financial Inclusion in Africa (2013)*. AfDB. Tunis.
7. *The Global Findex Database 2014*. *Measuring Financial Inclusion around the World (2015)*. World Bank. Wash., 2015.
8. *Global Value Chains and Africa's Industrialization*. *African Economic Outlook 2014*. OECD, 2014. URL: [http://www.iberglobal.com/files/african\\_economic\\_outlook.pdf](http://www.iberglobal.com/files/african_economic_outlook.pdf).
9. URL: <http://web-payment.ru/article/139/finanso-vye-startapy-zavoeyvajut-rynok-denezhnyh-perevodov/>.
10. URL: <http://www.itnewsafrika.com/2017/07/the-role-of-mobile-financial-services-in-achieving-financial-inclusion-in-africa/>.
11. URL: <http://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2015/04/15/massive-drop-in-number-of-unbanked-says-new-report>.

В

вопросы предпринимательства и экономики

УДК 636.03

**С. В. Сенотрусова,**  
доктор биологических наук, профессор,  
Московский государственный  
университет им. М. В. Ломоносова,  
г. Москва, Россия;  
e-mail: svetlsen@mail.ru

## Последствия российского продовольственного эмбарго на импорт рыбопродукции

### Аннотация

**Цель работы** – провести анализ импорта в Россию объемов и стоимости рыбы и рыбопродукции товарной позиции (рыба мороженая) 0303 ТН ВЭД ЕАЭС в условиях эмбарго.

**Материал и методы.** Использовались статистические данные внешней торговли Федеральной таможенной службы России.

**Результат.** Анализ показал, что в результате российского продовольственного эмбарго импорт рыбной продукции позиции 0303 ТН ВЭД снизился относительно 2013 г. в весовом отношении на 48% – до 270,8 тыс. т, в денежном отношении на 41% (\$634,6 млн).

**Заключение.** Результаты аналитической работы по изменению бюджетных поступлений от ввоза рыбной продукции в результате эмбарго могут быть использованы государственными органами для решения вопросов импортозамещения с целью формирования и оптимизации рынка рыбной продукции.

**Ключевые слова:** импорт, рыба, рыбная продукция, запреты и ограничения, эмбарго, таможенная пошлина, таможенные платежи.

## Questions of Business and Economics

**S. V. Senotrusova,**  
Doctor of biology sciences, professor,  
Lomonosov Moscow State University,  
Moscow, Russia;  
e-mail: svetlsen@mail.ru

## The Consequences of the Russian Embargo on Imports of Fish Products

### Abstract

**Purpose of work** is to analyze the import to Russia in volume and value of fish and fish products commodity item (frozen fish) 0303 FEACN of the cu in terms of the embargo.

**Material and methods.** Statistical data of foreign trade of the Federal customs service of Russia were used.

**Results.** The analysis showed that because of the Russian food embargo, the import of fish products of position 0303 of FEACN decreased relative to 2013 by 48% in weight to 270.8 thousand tons in cash by 41% (\$634.6 million).

**Conclusion.** The results of analytical work to change the budget revenues from the importation of fish products because of the embargo can be used by public authorities to address import substitution issues in order to form and optimize the market of fish products.

**Keywords:** imports, fish, fish products, prohibitions and restrictions, embargo, customs duty, customs payments.

Правительство Российской Федерации в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 06.08.2014 года № 560 «О применении отдельных специальных экономических мер в

целях обеспечения безопасности Российской Федерации» ввело эмбарго на импорт в Российскую Федерацию различных видов продовольствия и сельскохозяйственной продукции. В список раз-

ных видов продовольствия вошла большая группа товаров, в том числе рыба и рыбопродукция группы 03 ТН ВЭД ЕАЭС. При этом эмбарго было объявлено на товары, страной происхождения которых являются Канада, Королевство Норвегия, США, страны ЕС, и Австралия [2].

Может ли введение эмбарго на импорт в Российскую Федерацию товаров позиции 0303 ТН ВЭД оказать негативное влияние на рынок? Одновременно с оценкой стоимости и объемов ввозимого товара позиции 0303 ТН ВЭД за последние несколько лет, оценим географическую направленность поставок и таможенные платежи. По данным различных экспертов, за последние несколько лет импорт сельскохозяйственной продукции в Россию снизился на 30–60% [1, 6, 7, 8].

Прежде всего отметим, что импорт рыбы и рыбопродукции в Россию – это весьма крупная статья экспорта и импорта сельскохозяйственной продукции. По стоимости ввоза рыбной продукции раздела 03 ТН ВЭД Россия занимает шестое место среди всех стран мира. Отметим, что основными экспортёрами рыбы и рыбопродукции в 2016 г. являлись Китай (\$2536 млн), США (\$2025 млн), Россия (\$1858 млн), Чили (\$1325 млн) и другие страны [9].

Таблица 1

**Стоимость экспорта и импорта  
рыбы и рыбопродукции  
раздела 03 ТН ВЭД в 2016 г.**

Импорт, млн долларов США		Экспорт, млн долларов США	
Китай	3077	Китай	2536
Япония	2995	США	2025
Тайланд	1518	Россия	1858
Ю. Корея	1311	Чили	1325
Испания	699	Норвегия	1285
Россия	660	Испания	757
США	624	Нидерланды	735
Португалия	462	Индия	582

Из данных представленных в табл. 1 следует, что товары раздела 03 ТН ВЭД с одной стороны ввозятся в Россию (660 млн долларов), с другой стороны вывозятся в объеме почти двух млрд долларов. Исследование экспорта и импорта товаров группы 03 ТН ВЭД показало, что в последние годы Россия становится все более экспортно-ориентированной страной. Ограничение импорта рыбной продукции предполагало переориентацию вывоза рыбы и рыбопродукции на внутренний рынок страны, но рыбодобывающие предприятия России по-прежнему осуществляют экспорт продукции. Вывозится преимущественно рыба и рыбопродукция с низкой степенью пере-

работки – это в основном сырье для зарубежных перерабатывающих предприятий (позиция 0303 ТН ВЭД). До введения российского эмбарго уровень экспорта и импорта находился почти на одном уровне, но в 2015–2016 годах экспорт стал преобладать над импортом почти в 2–2,5 раза.

В табл. 2 приведена динамика ввоза стоимости и объемов рыбной продукции по позиции «рыба мороженая» 0303 ТН ВЭД в Россию из разных стран. Анализ данных статистики внешней торговли показывает, что основными поставщиками в 2013 году (тыс. тонн) являлась Норвегия – 27% (семга, форель, мойва, сельдь). В 2013 г. ввоз товара этой позиции в различных объемах (тыс. тонн) осуществляли Исландия – 17% (мойва, морской окунь, скумбрия, сельдь), Эстония – 6% (килька, салака, корюшка, форель) и другие государства в незначительных количествах. В 2013 г. Россия импортировала 515,1 тыс. т рыбной продукции на сумму в \$1057,8 млн. В 2016 г. относительно 2013 г. поставки по этой позиции в целом сократились в весовом отношении на 46,9% – до 270,6 тыс. т, в денежном отношении на 41% (\$634,6 млн).

За счет каких стран произошло перераспределение импорта по этой позиции? Количество стран, которые попали под санкции, до введения эмбарго составляла около 36% (\$380,4 млн). Больше всех от ответных санкций потеряли Дания (\$18,4 млн), Испания (\$16,9 млн), Ирландия (\$27,0 млн), Канада (\$32,4 млн), Англия (\$28,5 млн), США (\$49,4 млн), Норвегия (\$208,2 млн). При этом значительно нарастила поставки Аргентина (с \$8,5 до \$18,6 млн), Гренландия (с \$0,1 до \$31,5 млн), Китай (с \$5,5 до \$66,5 млн), Фарерские острова (с \$83,6 до \$137,2 млн), Чили (с \$292,2 до \$303,3 млн).

В работе для оценки импортных таможенных платежей от таможенного оформления товаров были рассчитаны значения адвалорных ставок таможенных пошлин согласно импортному Таможенному тарифу ЕАЭС по отдельным товарным позициям. Кроме этого был рассчитан вклад каждой товарной позиции в общие таможенные платежи [4].

Формулы для расчета осредненной ставки пошлины имели вид:

$$\bar{X}_j = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ij}}{n_j}, \quad j = 1, 2, \dots, n$$

При этом значения  $i$ -й ставки пошлины  $j$ -й позиции было обозначено как  $x_{ij}$ .

Значение  $n_j$  означает количество ставок пошлин в  $j$ -й позиции импортного таможенного тарифа.

Произведение соответствующей стоимости на осредненную величину ставки тарифа выражает вклад в общую сумму таможенных платежей по определенной позиции, то есть:

Таблица 2

**Стоимость (тыс. долларов США) и объем импорта (тонны) в Россию  
рыбной продукции товарной позиции 0303 ТН ВЭД**

Страна	2013		2015		2016	
	Стоимость (млн дол. США)	Вес (тонны)	Стоимость (млн дол. США)	Вес (тонны)	Стоимость (млн дол. США)	Вес (тонны)
Аргентина	8506,9	2701	8461,3	3670	18 593	9 987
Германия	3047,8	1739	0,0	0,0	0,0	0,0
Гренландия	189,8	32	16592,5	12641	31 497	21 304
Дания	18446,9	5622	0,0	0,0	0,0	0,0
Испания	16927,7	5748	0,0	0,0	0,0	0,0
Казахстан	3517,8	3124	2428,7	3979	4 601	6 483
Исландия	154292	86869	72106,2	44047	0,0	0,0
Ирландия	27018,8	12824	0,0	0,0	0,0	0,0
Корея	167,9	82	5019,3	3684	5 048	4 255
Китай	6574,7	1834	39877,0	26738	66 534	44 196
Мавритания	2196,6	1808	5 484	3812	6 865	5 380
Марокко	14778,1	11094	16 228	14789	11 062	10 037
Нидерланды	2930,6	1770	0,0	0,0	0,0	0,0
Новая Зеландия	11635,4	4798	8 113	4262	6 667	3 728
Норвегия	208222,4	139420	0,0	0,0	0,0	0,0
Перу	3732,1	2122	6 657	3768	7 367	2 560
Соед. Королевство	28528,7	14042	0,0	0,0	0,0	0,0
США	49428	10422	0,0	0,0	0,0	0,0
Фарерские ост.	83612,8	57199	130 425	96 709	137 242	13776
Чили	292267,7	53767	309 111	63 065	303 281	50 421
Эстония	15733,6	32310	0,0	0,0	0,0	0,0
Япония	4205,4	4817	4 831	5035	3 596	3 334
Все страны	1057859	515099	666374,8	305104	634586	270706

Источник: данные ФТС России [3].

$$Y_j = \bar{X}_j \cdot D_j,$$

где  $D_j$  – общая стоимость товаров, которые перемещаются через таможенную границу и относящихся к  $j$ -ой позиции.

Таким образом, в бюджет государства поступают таможенные платежи по отдельной товарной позиции:

$$Y = \sum_{j=1}^n Y_j$$

Вклад таможенных платежей от таможенных пошлин рассчитывается по формуле:

$$A_j = \frac{\bar{X}_j \cdot D_j}{\sum_{i=1}^n Y_j} \cdot 100\%, \quad i = 1, 2, \dots, n.$$

Рассчитаем по вышеприведенным формулам поступления таможенных платежей. Однако прежде отметим, что к товарам, ввозимым из развитых стран, применяется действующая

ставка импортного таможенного тарифа ЕАЭС. К товарам, которые ввозятся из развивающихся стран, применяются базовые ставки таможенного тарифа с коэффициентом 0,75. К товарам, которые ввозятся с территории стран СНГ, применяется нулевая ставка таможенной пошлины. Адвалорная ставка пошлины была рассчитана путем осреднения ставок по товарным подпозициям [7].

Величина таможенного платежа, уплаченного при ввозе рыбной продукции странами экспортерами, в 2013 г. была равна 74,4 млн долларов, а по всей товарной позиции в 2016 г. величина пошлинного платежа достигала 32,2 млн долларов. Уменьшение таможенного пошлинного платежа составило около 57%. Ведущими плательщиками таможенных платежей в 2013 г. являлись Чили (17,3 млн долларов), Норвегия (16,3 млн долларов), Исландия (12,1 млн долларов), а в 2016 г. – Чили (14,3 млн долларов), Фарерские острова

(8,6 млн долларов), Китай (3,1 млн долларов), Гренландия (1,9 млн долларов).

Таким образом, по итогам 2016 г. импорт рыбной продукции позиции 0303 ТН ВЭД снизился относительно 2013 г. в весовом отношении на 48% – до 270,8 тыс. т, в денежном отношении на 41% (\$634,6 млн). Изменилась географическая направленность поставок. В 2013 г. основными поставщиками были Дания (\$18,4 млн), Испания (\$16,9 млн), Ирландия (\$27,0 млн), Канада (\$32,4 млн), Англия (\$28,5 млн), США (\$49,4 млн), Норвегия (\$208,2 млн), а в 2016 г. значительно нарастила поставки Аргентина (с \$8,5 до \$18,6 млн), Гренландия (с \$0,1 до \$31,5 млн), Китай (с \$5,5 до \$66,5 млн), Фарерские острова (с \$83,6 до \$137,2 млн), Чили (с \$292,2 до \$303,3 млн).

### Литература

1. Крылатых Э., Белова Т. Импортзамещение в контексте гармонизации агропродовольственной сферы России // *Международный сельскохозяйственный журнал*. 2016. № 1. С. 58–62.
2. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/media/files/41d4f8cdfef731522d2.pdf>.
3. Официальный сайт Федеральной таможенной службы Российской Федерации. URL: <http://customs.ru>.
4. Сенотрусова С. В. Особенности государственного регулирования формирования рынка агропромышленного комплекса (мясо и мясопродукты): монография. М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017. 168 с.
5. Сенотрусова С. В. Особенности таможенного регулирования оборота национальных ресурсов группы 03 ТН ВЭД Евразийского экономического союза (рыба и рыбопродукция): монография. – М.: Финансовый университет, 2015. 119 с.
6. Ушачёв И. Г. Сценарные варианты развития АПК: взгляд в будущее // *Развитие АПК России: тенденции и перспективы*. М.: Всерос-сийский НИИ экономики сельского хозяйства, 2016. С. 1–6.
7. Фрумкин Б. Е. Агропромышленный комплекс России в условиях «войны санкций» // *Вопросы экономики*. 2015. № 12. С. 147–153.
8. Фрумкин Б. Е. Продовольственное эмбарго и продовольственное импортозамещение: опыт России // *НЭА*. 2016. № 4 (32). С. 162–169.
9. URL: <http://data.trendeconomy.ru/commodities/Export/0401?period=2009,2012,2014>.

### References

1. Krylatykh E., Belova T. (2016) Import Substitution in the context of harmonization of agro-food sphere of Russia. *International agricultural journal*, no. 1, pp. 58–62.
2. Official website of the Russian Government. URL: <http://government.EN/media/files/41d4f8cdfef731522d2.pdf>.
3. Official site of the Federal customs service of Russia. URL: <http://customs.ru>.
4. Senotrusova S. V. (2017) Peculiarities of state regulation of the formation of the market of agro-industrial complex (meat and meat products), 168 p.
5. Senotrusova S. V. (2015) Features of customs regulation of turnover of national resources of group 03 of FEA OF the Eurasian economic Union (fish and fish products): monograph, 119 p.
6. Ushachev I. G. (2016) Scenarios of agricultural development: a look into the future Development of agriculture in Russia: trends and prospects, pp. 1–6.
7. Frumkin B. E. (2015) The agroindustrial complex of Russia in the conditions of «war of sanctions». *Economic issue*, no. 12, pp. 147–153.
8. Frumkin B. E. (2016) Food embargo on food import substitution: the experience of Russia. *NEA*, no. 4 (32), pp. 162–169.
9. URL: <http://data.trendeconomy.ru/commodities/Export/0401?period=2009,2012,2014>.

УДК 338.439.68

**А. Л. Полтарыхин**,  
доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры управления  
человеческими ресурсами  
Российский экономический  
университет им. Г. В. Плеханова,  
г. Москва, Россия;  
e-mail: Poltarykhin@mail.ru

## Управленческие аспекты решения проблемы продовольственной безопасности в г. Москве

### Аннотация

**Цель работы.** В статье рассматриваются основные проблемы обеспечения продовольственной безопасности города Москвы, так как обеспечение потребностей населения продукцией отечественного производства определяет объективную необходимость развития продовольственного рынка и создания дополнительных рабочих мест, тем самым влияет на повышение качества и уровня жизни жителей Москвы.

**Материалы и методы:** контент-анализ, методы логического анализа.

**Результат.** Продовольственный рынок мегаполиса является одним из самых больших в стране, что определяет сложность его формирования, наблюдается наличие социального и экономического дисбаланса между низкодоходными и высокодоходными категориями граждан, существуют проблемы в развитии инфраструктуры торговли, наличии множества посреднических структур и пр.

**Заключение.** Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования работы по обеспечению продовольственной безопасности г. Москвы.

**Ключевые слова:** продовольственная безопасность, импортозависимость, государственная политика, торговый баланс, торговая инфраструктура, качество продовольствия, система мониторинга.

**A. L. Poltarykhin**,  
Doctor of Economics, professor, Professor  
of department of management of human  
resources, Plekhanov Russian Academy  
of Economics, Moscow, Russia;  
e-mail: Poltarykhin@mail.ru

## Management Aspects of the Solution of the Problem of Food Security in the City of Moscow

### Abstract

**Purpose of work.** The article discusses the main problems of ensuring the food security of the city of Moscow, since the provision of the needs of the population with domestic production determines the objective need for the development of the food market and the creation of additional jobs, thereby improving the quality and standard of living of Moscow residents.

**Materials and methods:** content analysis, methods of logical analysis.

**Results.** The food market of the megalopolis is one of the largest in the country, which determines the complexity of its formation, there is a social and economic imbalance between low-income and high-income categories of citizens, there are problems in the development of the trade infrastructure, the presence of many intermediary structures.

**Conclusion.** The results of the study can be used to improve the work to ensure food security in Moscow.

**Keywords:** food security, import dependence, state policy, trade balance, trade infrastructure, food quality, monitoring system.

Введение понятия и широкое обсуждение проблемы продовольственной безопасности определены 1974 г., когда в Риме на всемирной конференции впервые был рассмотрен данный вопрос.

Сегодня под продовольственной безопасностью понимается способность государства за счет собственных источников и ресурсов обеспе-

чить потребности населения страны продуктами питания в соответствии с медицинскими и научно обоснованными нормами потребления. Каждая страна устанавливает свой уровень продовольственной безопасности. В России данный уровень составляет по основным продуктам питания 85% [1, 5].

В СССР проблема продовольственной безопасности страны не стояла, за исключением некоторой тропической номенклатуры товаров. С распадом страны в Россию хлынул поток импортного продовольствия, которое в ценовом эквиваленте было существенно дешевле, в силу значительного перепроизводства во многих развитых странах. Импортная продукция в отличие от отечественной была в красивой упаковке, яркие цвета и иностранные буквы привлекали большое внимание потенциальных потребителей.

Однако в основном импортное продовольствие не всегда было высокого качества, так можно вспомнить замороженное мясо, консервированную продукцию и пр. Тем не менее все это стало создавать значительную конкуренцию отечественным производителям продовольственного сырья и готовой продукции. В результате в связи с массовым банкротством отечественных производителей продовольствия произошел значительный спад производства и реализации продуктов питания. К концу 90-х гг. по многим стратегически важным продовольственным товарам российское производство составляло 20–35%, т. е. буквально за несколько лет произошел значительный спад в системе обеспечения отечественным продовольствием жителей нашей страны. В рамках решения существующих проблем Россия стала наращивать импорт продовольствия и в определенной степени зависеть от ввозимой продукции, при этом цены на товары, включая продовольственные, стали диктовать импортеры. Другими словами, произошла «экспансия», т. е. захват продовольственного и других рынков России, а импортозависимость достигала по ряду продуктов питания 60–70% [4, 10].

В настоящее время, проводимая государственная политика в отношении решения проблем, связанных с продовольственной безопасностью, определила положительный вектор развития, сформировала тенденции экономического роста субъектов продовольственного рынка. Так, в 2010 г. принята «Доктрина продовольственной безопасности», которая определила основные задачи и направления развития агропромышленного комплекса в Российской Федерации. Однако с 2014 г. экономика России стала испытывать значительное давление от зарубежных стран, которые ввели экономические санкции, что повлияло на снижение экономического роста по многим отраслям. Принятые ответные меры по ограничению определенной части импорта продовольствия способствовали снижению уровня конкуренции на продовольственном рынке, что сказалось на увеличении объема производства продукции, снизив остроту стоявших проблем по продовольственной безопасности. По оценкам экспертов, в 2017 г. импорт продуктов питания

из стран, которые ввели санкции, составит всего 12% на сумму 43,1 млрд долларов [1, 4, 10].

Из отчетности Министерства сельского хозяйства Российской Федерации следует вывод, что на текущий период времени наша страна почти полностью закрывает свою потребность по основным видам продовольственных товаров: муке, сахару, макаронам, мясу птицы на 85–89%, на 90–95% по растительному маслу, кондитерским изделиям, мясным консервам. Молоком и молочной продукцией потребность закрыта на 78–80 %, а остаток потребности в основном покрывается за счет поставок из Белоруссии, которая еще готова увеличивать объем продаж. В 2015 г. впервые с 1992 г. отечественными производителями закрыта потребность населения страны по мясу и мясопродуктам – 86%, следует отметить, что минимальный уровень составлял 50%. Уязвимыми в настоящее время являются позиции по обеспечению потребностей населения страны рыбой и рыбной продукцией, при этом около 40% отечественные торговые сети закупают в Норвегии [1, 5, 6].

Ежегодно около 11 млрд долларов расходуются на импорт продовольственных товаров, которые невозможно произвести в российских условиях, – чай, кофе, бананы, цитрусовые и прочая продукция. Тем не менее на фоне мировой политической и экономической напряженности и, как следствие, общего и объяснимого снижения темпа экономического роста многих отраслей, во многом в связи с принятыми ответными мерами в части запрета на ввоз импортного продовольствия, отечественный продовольственный рынок показывает стабильное свое развитие. Можно отметить недавнюю встречу президентов России и Турции, где г-н Эрдоган просил возобновить поставки турецких помидор в нашу страну, но В. В. Путин отметил, что в настоящее время наша страна сама может обеспечить себя этим и многими другими продовольственными товарами.

Конечно, останавливаться на достигнутом уровне не следует, только четкие, целенаправленные и последовательные действия в реализации планов и программ развития будут способствовать обеспечению решения проблем продовольственной безопасности и увеличения степени импортозамещения. Индикативное (государственное) планирование, конечно, должно отражаться в региональной его составляющей, и Москва как субъект Российской Федерации является наиболее емким и определяющим вектор развития продовольственным рынком.

Под продовольственной безопасностью в городе Москве понимается наличие организационных, экономических и социальных условий, которые определяют развитие города в рамках экономической, физической доступности и рации-

ональной обеспеченности для каждого жителя качественными и безопасными продуктами питания необходимых для активного и здорового образа жизни.

В 2006 г. на законодательном уровне в Москве был принят Закон от 12.07.2006 № 39 (ред. от 16.07.2014) «О продовольственной безопасности города Москвы», который регулировал управленческое и концептуальное понимание о задачах и предмете государственного регулирования как субъекта Российской Федерации в части продовольственной безопасности. Данный закон закрепил основные механизмы обеспечения продовольственной безопасности для органов исполнительной власти города [3]. Однако начавшийся мировой финансовый кризис 2008 г. определил новые задачи решения указанных проблем, и в настоящее время продовольственная политика города также основывается на «Доктрине продовольственной безопасности Российской Федерации» и «Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы» с учетом особенностей Москвы.

Ключевой особенностью города как субъекта Российской Федерации является то, что продовольственный рынок мегаполиса является одним из самых больших в стране, при этом ежедневно потребляется около 35 тонн продовольственных товаров, а по оценкам экспертов, с 2018 г. потребление продуктов питания превысит 13,5 млн тонн в год. Поэтому для Москвы решение вопроса продовольственной безопасности имеет особое значение, и существует прямая зависимость его развития от сформированной системы товародвижения и соответственно торгового баланса [2, 4].

Не менее важной особенностью является наличие социального и экономического дисбаланса между низкодоходными и высокодоходными категориями граждан, который оценивается в 28 раз, при том что в европейских странах данное расхождение составляет 8 раз [2]. Конечно, сравнение должно быть скорректировано, исходя из того, что по числу долларовых миллиардеров Москва занимает первое место среди всех городов мира. Тем не менее при такой значительной дифференциации доходов населения наблюдается и существенное различие в структуре и уровне потребления продовольственных товаров по различным доходным группам. Так, высокодоходная группа населения Москвы потребляет в расчете на одного жителя в 2,2 раза больше мяса и мясной продукции, в 1,9 раза молока и молочной продукции, в 2,1 раза рыбы и рыбной продукции, в 2,5 раза ягод и фруктов. Следует отметить, что низкодоходная группа населения, доходы которых ниже величины прожиточного минимума

составляет 12,3% от всей численности населения мегаполиса. Это в свою очередь сказывается на проявлении риска продовольственной инфляции, так как чем больше удельный вес расходов на продукты питания человека в общей структуре потребительских расходов, тем больше увеличиваются отрицательные инфляционные последствия [2, 3, 4, 6].

Удовлетворение потребностей населения и, соответственно, поставки на продовольственный рынок города Москвы производятся более чем из 100 стран мира и 50 регионов страны. Розничный оборот торговли продовольствием в городе Москве в 2016 г. составил 20,7% от общего объема оборота в Российской Федерации, к 15% приблизился оборот общественного питания. Отметим, что в этом же году уровень среднедушевого потребления жителями Москвы основных продуктов питания превысил рекомендуемые рациональные нормы потребления. Так, по мясу и мясной продукции нормы оказались превышены на 32%, по крупам – на 19,4%, макаронным изделиям – на 6,5%, помидорам и огурцам – на 12,8%, потребление рыбы и рыбной продукции осталось на уровне рекомендуемых норм 21,6 кг/чел./год. Ниже рекомендуемых норм потребления был уровень по молоку и молокопродуктам на 22,6%, картофелю – на 47,7%, фруктам и ягодам – на 23,4%, на 24,3% по овощам и бахчевым. Ниже оказался и фактический рацион питания по отношению к рекомендуемым нормам потребления в России, в частности по растительному маслу на 26%, бахчевым культурам и овощам на 23%, молоку и молочным продуктам на 21%, ягодам и фруктам на 9%, еще больший процент снижения отмечается в разрезе развитых зарубежных стран. Дальнейшее увеличение уровня потребления продуктов питания напрямую связано с ростом реальных доходов населения города Москва [3, 6].

Значимой проблемой обеспечения продовольственной безопасности Москвы является наличие множества посреднических структур, что во многом делает систему товародвижения неустойчивой по отношению к меняющейся конъюнктуре российского и мирового рынков продовольствия. Большая часть ввозимых на территорию Москвы продовольственных товаров далее проходит транзитом (часть дорабатывается) в другие регионы России. Подобная логистическая составляющая формирует значительную нагрузку на складскую и транспортную инфраструктуру, ухудшается экологическая обстановка и пр. Кроме того, эффективность использования складских площадей, принятая в мировой практике, значительно ниже международных стандартов. Так, соотношение складских и торговых площадей в Москве составляет 1:1, в Московской области 3,5:1, в США и европейских странах 8:1 и 10:1. Конечно,

довольно сложно в большом мегаполисе формировать большое количество складских площадей, тем не менее это определяет инфраструктурные риски, сказывающиеся на экономической и физической доступности продовольственных товаров для жителей Москвы [7, 9].

Последствия мирового финансового кризиса, введенные экономические санкции во многом сказались на повышении волатильности продовольственного рынка России, что является базисным фактором, обуславливающим риски возникновения временного дисбаланса спроса и предложения, т. е. товарного дефицита по некоторым видам продовольственных товаров и увеличения риска продовольственной инфляции в Москве. Так, Московская область, традиционно являющаяся главным поставщиком молока и молочной продукции, мяса и мясной продукции, овощей и картофеля в мегаполис, в динамике показывает устойчивую тенденцию к снижению объема производства продуктов питания. В период с 2000 по 2016 гг. объем производства молока сократился на 30%, мяса на 38%, овощей на 11% [6, 7].

По этой и многим другим причинам в настоящее время существует объективная необходимость развития системы продовольственной безопасности города, способной обеспечить доступ к достаточной ассортиментной и безопасной группе продуктов питания. По мнению руководителя департамента торговли и услуг города Москвы А. А. Немерюк, «важными составляющими продовольственной безопасности являются анализ рынка продовольствия во взаимосвязи с социально-экономическими показателями уровня жизни населения, развитие агрологистики и инфраструктуры товародвижения, организация межрегионального и международного сотрудничества в продовольственной сфере» [9]. Решить данную проблему только на основе создания продовольственных запасов, с учетом указанных выше проблем при наличии складских помещений, практически невозможно. Поэтому Правительством Москвы разрабатывается новая система распределения ресурсов продовольствия, формируется более развитая агрологистическая инфраструктура, комплексная система рыночного мониторинга, обосновываются мероприятия по предотвращению рисков продовольственной безопасности, реализуются мероприятия, направленные на оказание адресной социальной помощи гражданам пожилого возраста и инвалидам, с 2014 г. начал эффективно работать агропродовольственный кластер «ФУД СИТИ» [3].

К основным вопросам решения проблемы продовольственной безопасности Москвы можно также отнести необходимость регламентации требований к качеству ввозимого в город продо-

вольствия и развитие системы общественного и государственного контроля качества. Регламентация требований к качеству и безопасности продуктов питания, особенно в социальном питании должна предусматривать обязанность осуществлять регулярный производственный контроль всех этапов технологического процесса, проводимый в аккредитованных лабораториях.

Качество продовольствия является ключевым критерием продовольственной безопасности. Поэтому необходимо совершенствовать стандартизацию и систему регламентов, направленных на обеспечение жителей Москвы продукцией высокого качества и устранение низкокачественных подделок. Нужно ввести региональный стандарт качества, безопасности продовольствия, которое закупается по государственным контрактам, в том числе и для оказания продовольственной адресной помощи населению.

Существуют проблемы в развитии инфраструктуры торговли, в рамках создания современного оптового звена, которое обеспечило бы гарантированный сбыт и доступ к качественной отечественной продукции на продовольственный рынок Москвы и в настоящее время острота вопроса минимальна с увеличением сети розничной и ярмарочной торговли. Однако исключение элементов монополизации и внедрение системы социальной продовольственной помощи является приоритетом. Сегодня существует объективная потребность в разработке критериев и нормативов, определяющих развитие торговой инфраструктуры. Кроме того, значимым является формирование разно форматных инфраструктурных звеньев оптовой и розничной торговли. Нужно обеспечить существующие городские кластеры объектами торговли разнонаправленных форматов в виде ярмарок, вендингов, мобильной торговли, мелкой розницы, магазинов шаговой доступности, минимаркеты, супермаркеты, гипермаркеты, крупные ТЦ. Сегодня обеспеченность торговой площадью в Москве на 1000 чел. составляет 740 кв. м. [7].

Очевидно, что при разработке государственных программ и инвестиционных проектов в городе Москва необходимо учитывать мероприятия по развитию инфраструктуры торговли, общественного питания, порядок организации ярмарок, требования к планировке и застройке розничных рынков, сооружений и помещений, требования к нестационарным объектам торговли и пр.

Не менее важной составляющей проблемы продовольственной безопасности является анализ рынка продовольственных товаров в совокупности с такими критериями, как уровень и качество жизни населения. Правительство Москвы в настоящее время проводит работу по формированию расчетного комплекса оценки и определе-

нию минимально допустимых уровней наличия основных видов продовольствия в товаропроводящей сети города. Комплексная система мониторинга состояния продовольственной безопасности Москвы использует около 200 показателей.

Таким образом, с учетом сложившихся условий в Москве и поставленных задач по обеспечению продовольственной безопасности ключевыми параметрами решения проблем является создание условий для обеспечения потребностей жителей города качественными, безопасными и доступными по цене продуктами питания. В рамках развития инфраструктуры товародвижения продовольствия и сферы социального питания, мониторинга состояния рынка и разработки прогнозных балансов ресурсов продовольствия, создания условий для вхождения на московский рынок продовольствия производителей сырья и готовой продукции и развитие конкуренции, реализации крупных проектов и программ, развития системы рыночной информации. В настоящее время приоритет дальнейшего развития основывается на формировании политики импортозамещения по ассортиментным видам продуктов питания, необходимых для жизнедеятельности человека. Обеспечение потребностей населения продукцией отечественного производства определяет объективную необходимость развития продовольственного рынка и создания дополнительных рабочих мест, тем самым повышая качество и уровень жизни жителей Москвы.

#### Литература

1. Барашева Е. В. Проблемы продовольственной безопасности города Москвы. URL: <http://www.samoupravlenie.ru/50-03.php>.
2. Дерен В. И. Продовольственная безопасность как экономическая категория и фактор безопасности государства // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 1. С. 23–27.
3. Официальный сайт Мэра Москвы. URL: [www.mos.ru](http://www.mos.ru).
4. Полтарыхин А. Л. Продуктовые подкомплексы агропромышленного производства // Экономика сельского хозяйства России. 2010. № 3. С. 43–46.
5. Полтарыхин А. Л. Пути решения проблемы продовольственной безопасности Российской Федерации. Перспективные научные исследования и разработки в кооперативном секторе экономики: материалы Международной науч-

но-практической конференции в рамках ежегодных Чаяновских чтений: в 2-х частях. М., 2015. С. 34–41.

6. Россия в цифрах. 2017: крат. стат. сб. / Росстат. М., 2017. 558 с.
7. Региональная Россия. URL: [www.regruss.ru](http://www.regruss.ru).
8. Указ Президента Российской Федерации от 30.01.2010 № 120 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru).
9. Шевкунова Е. С. Анализ уровня потребления продуктов питания // Научный журнал КубГАУ. 2014. №101 (07). С. 1–16.
10. Poltarykhin A. L. Desarrollo del mercado de carne en Rusia / A. L. Poltarykhin, I. A. Ganieva, A. N. Churin; A. B. Melnikov; P. V. Mikhaylushkin // Espacios. Vol. 38 (N° 48). 2017. P. 13.

#### References

1. Barasheva E. V. Problems of food security in Moscow. URL: <http://www.samoupravlenie.ru/50-03.php>.
2. Deren V. I. (2017) Food security as an economic category and factors of safety of the state. *Intelligence. Innovations. Investment*, no. 1, pp. 23–27.
3. Official website of the Mayor of Moscow. URL: [www.mos.ru](http://www.mos.ru).
4. Poltaranin A. L. (2010) Grocery subcomplex agricultural production. *Economics of agriculture of Russia*, no. 3, pp. 43–46.
5. Poltaranin A. L. (2015) Solutions to the problem of food security of the Russian Federation. *Advanced research and development in the cooperative sector of economy: proceedings of the International scientific-practical conference in the framework of the annual Chayanov readings: in 2 parts*. Pp. 34–41.
6. Russia in numbers. (2017) Rosstat, 558 p.
7. Regional Russia. URL: [www.regruss.ru](http://www.regruss.ru).
8. Decree of the President of the Russian Federation of January 30, 2010 № 120 «On approval of the Doctrine of food security of the Russian Federation». *Official Internet portal of legal information*. URL: [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru).
9. Shevkunova E. S. (2014) Analysis of the level of consumption of food products. *Scientific journal of KubSAU*, no. 101 (07), pp. 1–16.
10. Poltarykhin A. L., Ganieva I. A., Churin A. N., Melnikov A. B. (2017) Desarrollo del mercado de carne en Rusia. *Espacios*, vol. 38 (no. 48), p. 13.

УДК 330.3

**Н. И. Зверева**  
директор Фонда региональных  
социальных программ  
«Наше будущее»

## Формирование понятия «социальное предпринимательство» с точки зрения системного подхода

### Аннотация

**Цель работы.** В статье описываются разработанные ранее другими исследователями модели социального предпринимательства, а также представляется авторская модель социального предпринимательства, которая рассматривается с точки зрения системного подхода, и на основе которой автор формирует определение социального предпринимательства. Модель создания и деятельности социальных предприятий, которая отражала бы функции системы, элементный состав системы социального предпринимательства, а также связи и взаимоотношения между элементами данной системы.

**Материалы и методы:** методы логического исследования, контент-анализ, принципов стратегического управления

**Результат.** Социальные предприятия в качестве субъектов социальной и экономической жизни создают не только социальную и экономическую стоимость, аналогичную другим субъектам предпринимательской деятельности, но и дополнительную стоимость, связанную с такими отличительными чертами этого вида деятельности, как: направленность на решение конкретных социальных проблем, инновационность, масштабируемость и тиражируемость.

**Заключение.** Социальное предпринимательство – это сложная активная саморазвивающаяся социально-экономическая система хозяйствования, основанная на социально – ориентированной предпринимательской деятельности, направленной на демпфирование или решение проблем социально – незащищенных групп граждан на условиях инновационности, самоокупаемости, масштабируемости и финансовой устойчивости.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, определение социального предпринимательства, модель социального предпринимательства, функции социального предпринимательства.

**N. I. Zvereva,**  
Director of the regional Fund social  
programs «Our future»

## Social entrepreneurship definition in terms of the system theory approach

### Abstract

**Purpose of the work.** The article describes the social entrepreneurship models created previously by different researchers, as well as describes the author's social entrepreneurship model, analyzes this model in terms of the system theory approach and provides social entrepreneurship definition based on the results of the current analysis. Model of creation and activity of social enterprises, which would reflect the functions of the system, the elemental composition of the system of social entrepreneurship, as well as links and relationships between the elements of the system.

**Materials and methods.** Methods of logical research, content analysis, principles of strategic management.

**Results.** Social enterprises as subjects of social and economic life create not only the social and economic cost similar to other subjects of business activity, but also the additional cost connected with such distinctive features of this kind of activity as: the orientation on the solution of concrete social problems, innovativeness, scalability and replication.

**Conclusion.** Social entrepreneurship is a complex active self – developing socio – economic system of management, based on socially-oriented entrepreneurial activities aimed at damping or solving the problems of socially-disadvantaged groups of citizens on the basis of innovation, self-sufficiency, scalability and financial stability.

**Keywords:** social entrepreneurship, social entrepreneurship definition, social entrepreneurship model, social entrepreneurship functions.

Социальное предпринимательство как социально-экономический феномен стало привлекать внимание научного сообщества в середине 90-х годов 20-го века. Рассмотрение деятельности социальных предпринимателей и социальных предприятий с точки зрения системного подхода и построение моделей их деятельности стало за последние 20 лет предметом исследований достаточно широкого круга ученых.

Базируясь на моделях, разработанных для коммерческих предприятий, таких как модель Д. Тиммонса [9] или модель PCDO (People, Context, Deal, Opportunity), разработанная Х. Стивенсоном, М. Робертсом, А. Бхайдом и В. Салманом [8], они строили на их основе свои модели, учитывающие специфику социального предпринимательства и его отличия от коммерческого. Одной из таких моделей служит модель CASE (Center of Advancement of Social Entrepreneurship), разработанная А. Гюклю, Дж. Дисом и Б. Андерсоном [6].

CASE выделяет в качестве основы социального предпринимательства выявление и реализацию социальной возможности и рассматривает в этом процессе две его основные стадии: генерацию многообещающей идеи и разработку и реализацию на ее основе реальной бизнес-возможности. Модель исходит из того, что идеи рождаются на основе изучения неудовлетворенных социальных потребностей и предполагают максимально эффективное использование имеющихся социальных ресурсов, на которые в свою очередь влияет личный опыт социального предпринимателя, а также изменения социальной среды.

На первой стадии идеи еще не являются стимулом к действию. Чтобы реализовать их, надо сначала превратить их в работоспособные бизнес-возможности, привлекательные для широкого спектра стейкхолдеров. Возможность считается перспективной, если она содержит реализуемую бизнес-модель, а также стратегию достижения конкретного социального воздействия с помощью оговоренного набора ресурсов. Кроме того, любая социальная возможность воплощается в определенном окружении, которое может оказывать влияние на работу предприятия. Среда эта включает как культурные, отраслевые, рыночные, политические факторы, так и так называемое «личное соответствие» социального предпринимателя выбранной возможности и целям ее успешной реализации, т.е. его мотивацию, компетенции и личные связи. Именно поэтому важной составляющей перспективной возможности является операционная модель, т.е. модель взаимодействия организации с окружающей экономической и социальной средой.

Второй известной моделью социального предпринимательства является гарвардская «Концепция среды социального предпринимательства»

(Social Entrepreneurship Framework, SEF), созданная Дж. Вэй-Скиллерн, Г. Леонардом, Дж. Остином и Х. Стивенсоном [10]. Она иллюстрирует процесс создания новой социальной стоимости, появляющейся при благоприятном сочетании таких факторов, как «Возможность», «Люди» и «Капитал». Именно новая создаваемая социальная стоимость становится для клиента из целевой группы основанием, позволяющим ему сделать выбор в пользу данного социального предприятия, а не в пользу его конкурентов. Создание социальной стоимости является миссией социального предприятия. Основное отличие модели CASE от SEF заключается в том, что она подчеркивает роль идеи как отправной точки формирования перспективной социальной возможности, тогда как SEF удачно отражает факторы внешней среды, от которых зависит деятельность социального предприятия.

Вариантом синтеза этих моделей является модель социального предпринимательства, разработанная Д. Кикал и Т. Лайонсом [2]. Она, также как и модель CASE, содержит 2 этапа: разработку идеи решения социальной проблемы с помощью создания социального предприятия и преобразование этой идеи в социальную бизнес-возможность и ее реализацию, т.е. реализацию миссии социального предприятия. Кроме того, как и в модели SEF, в данной модели подчеркивается тот факт, что социальное предприятие действует в окружении определенной внешней среды, влияющей на успешность его деятельности.

Для целей реализации системного подхода к изучению деятельности социальных предприятий и формирования на основе этого анализа понятия социального предпринимательства представляется необходимым создание более детальной модели создания и деятельности социальных предприятий, которая отражала бы функции системы, элементный состав системы социального предпринимательства, а также связи и взаимоотношения между элементами данной системы.

В центре предлагаемой модели, на самом внутреннем ее уровне, находится социальный предприниматель. Это обусловлено тем, что именно он, руководствуясь своим личным опытом, в рамках которого он сталкивался с какой-либо социальной проблемой и искал пути ее решения, альтруистическим складом характера и своей личной мотивацией помогать конкретной социальной группе, своими компетенциями и квалификацией, своими ресурсами, которые есть в распоряжении или доступны через личную социальную сеть, – именно он является источником идеи решения конкретной острой социальной проблемы и «двигателем» ее воплощения в жизнь.

На следующем уровне модели ближе к внешней границе системы мы наблюдаем процесс создания социального предприятия. Для этого

предприниматель должен превратить идею в работоспособную модель – технологию решения социальной проблемы с помощью самокупаемого социального предприятия, производящего и реализующего товары и/или услуги. Для тестирования и реализации этой технологии он создает команду, которая в разных пропорциях может объединить партнеров, наемных сотрудников и волонтеров. Кроме того, социальному старт-апу нужны будут материальные, финансовые, интеллектуальные активы. Объединение этих ресурсов дает возможность создать прототипы продуктов, оттестировать, доработать и начать производство и реализацию товаров и/или услуг. Именно этим кругом определяется целостность системы социального предпринимательства, а не внутренним уровнем, относящимся к социальному предпринимателю как индивидууму, поскольку свою основную функцию по решению социальных проблем данная система выполняет только тогда, когда предприятие будет создано и его эффективность по решению социальной проблемы сможет подвергнуться проверке и измерению на практике.

На третьем уровне модели, еще ближе к границе системы, мы попадаем во внешнюю среду социального предприятия и выделяем в ней элементы, с которыми предприятие непосредственно контактирует в процессе своей работы. Их по праву можно назвать стейкхолдерами, т.е. заинтересованными в деятельности предприятия сторонами.

Стейкхолдерами социального предприятия являются: целевая социальная аудитория (т.е. получатели создаваемой социальным предприятием стоимости, бенефициары), клиенты предприятия (в случае, если они только оплачивают товары и услуги, а получателями товаров и услуг являются другие лица – бенефициары), партнеры и поставщики, инвесторы, вкладывающие деньги в данное социальное предприятие, муниципальные и региональные органы исполнительной власти, заинтересованные в решении конкретной социальной проблемы, а также в целом в создании новых малых предприятий, а также местные СМИ, заинтересованные в позитивных и интересных историях, с которыми можно было бы выйти в региональное и федеральное информационное пространство.

И четвертый, самый внешний уровень данной модели характеризует внешнюю макросреду социального предприятия, которая лишь опосредованно влияет на его деятельность, однако это опосредованное влияние может быть очень значительным для успешности и эффективности деятельности социального предприятия, поскольку к факторам внешней макросреды относятся:

- государственное регулирование (в т.ч. и налогообложение), которое может создать условия деятельности для социального пред-

приятия в спектре от льготных в режиме наибольшего благоприятствования до запретительных;

- демография, которая характеризует количество представителей выбранной целевой социальной группы, а также тенденции его роста или снижения, а также процессы миграции экономически активного населения, что может влиять на доступность нужных предприятию специалистов в конкретном населенном пункте;
- инфраструктура, которая может определять и потенциальную нишу для создания социального предприятия, если в населенном пункте нет того или иного элемента необходимой социальной инфраструктуры, и определять возможность и стоимость размещения предприятия в том или ином месте, его логистику, удобство его местоположения для клиентов и сотрудников, а значит, и возможность их привлечения;
- правовая система, обеспечивающая четкий или размытый статус «социального предприятия», возможность непредвзятой и доступной судебной защиты в случае неправомерных действий в отношении социального предприятия, уровень криминальности и скрытой монополизированности выбранной сферы деятельности;
- наука и технология, обеспечивающие возможность получения научной и технологической экспертизы проектов, заказа прикладных научных исследований, защиту авторских прав и интеллектуальной собственности в случае создания инновационных образцов товаров и услуг;
- социально-культурная среда, которая может проявляться во множестве аспектов, одним из которых, например, является готовность или неготовность клиентов платить за услуги в социальной сфере, или уровень культурного развития населения в данном населенном пункте, отражающийся на посещаемости мероприятий в сфере культуры, театров, музеев, библиотек, если речь идет о социальном предприятии в сфере культуры;
- макроэкономика, влияющая на доступность кредитных ресурсов, уровень цен, покупательскую способность населения и другие показатели, непосредственно влияющие на успешность деятельности любого, в том числе и социального предприятия;
- политика, являющаяся зеркалом внутренней и внешней жизни общества и государства со всеми ее противоречиями и способная радикальным образом повлиять на все субъекты социально-экономической деятельности, как мы можем наблюдать с пе-

риода «перестройки» и до текущего момента, когда на экономическую деятельность субъектов внутри России влияют внешние экономические и политические ограничения – «санкции», вызванные внешнеполитической обстановкой.

Для формирования понятия социального предпринимательства с применением системного подхода необходимо остановиться также на системообразующих факторах данной системы, т.е. описать свойства, обеспечивающие ее целостность и ее роль для внешней среды системы. Основным системообразующим фактором системы социального предпринимательства являются ее функции, рассматриваемые в качестве назначения существования системы [4].

По аналогии с тем, как часть исследователей дает определение «социального предпринимательства», суммируя смысловые значения понятий «предпринимательство» и «социальный», так и результаты деятельности социальных предприятий имеют ряд эффектов, связанных с предпринимательством в целом, а также ряд специфических результатов, связанных с целевой направленностью их деятельности на решение социальных проблем. Любые формы предпринимательства выполняют в экономике следующие функции:

- а) создание конкурентной среды, обеспечивающей производство товаров и услуг, максимально отвечающих потребностям людей по цене и качеству;
- б) обеспечение занятости населения;
- в) предоставление как можно большему числу людей возможности для самообеспечения и для реализации всех конституционных прав;
- г) снижение обязательств государства по содержанию групп населения, в силу каких-либо обстоятельств не способных самостоятельно зарабатывать на жизнь;
- д) создание и развитие новых технологий и продуктов, предоставляющих государству получать преимущества в условиях глобального рынка и увеличивать доходы государства в целом в настоящем и в будущем.

Какие же дополнительные задачи появляются у предприятия с добавлением к его названию определения «социальное»? Р. Мартин и С. Осберг [7], как следует из сформулированного ими определения социального предпринимательства, приведенного в данной главе, видят роль социальных предприятий:

- в выявлении стабильного несправедливого равновесия, которое исключает или ущемляет в социальном плане группу людей, не располагающую собственными средствами для изменения данного равновесия;
- в поиске возможностей для создания социальной стоимости и разработке предло-

жения по изменению данного равновесия [с целью достижения более справедливого равновесия: прим. автора];

- в реализации предложения и формирования нового стабильного равновесия системы с лучшими характеристиками жизни для группы и общества».

Таким образом, социальные предприятия преобразуют сложившуюся социально-экономическую систему в сторону достижения большей социальной справедливости. Мартин и Осберг подчеркивают, что социальные предприниматели преобразуют именно устойчивое неблагоприятное положение вещей и берутся за проблемы, которые не решают или не полностью (или недостаточно эффективно) решают другие экономические «агенты» – государство, бизнес, благотворительные организации и представители гражданского активизма. К таким проблемам А. А. Московская [3] относит «и проблемы, встречающиеся во многих странах, например, застойная безработица в среде этнических меньшинств, социальная исключенность инвалидов, и локальные, например, упадок традиционных рыболовецких поселений или экологический вред от массового сезонного сжигания мусора».

В чем же выражается это движение к более справедливому положению вещей? Прежде всего в равном доступе всех членов общества к трудоустройству, образованию, здравоохранению, культуре, спорту, здоровому питанию, экологически чистой среде, жизни в нормальных жилищно-бытовых условиях вне зависимости от уровня доходов, пола, возраста, состояния здоровья, места жительства и многочисленных других демографических признаков. Именно поэтому среди социальных предприятий преобладают такие сферы деятельности, как социальная и трудовая интеграция социально-незащищенных или «исключенных» групп, оказание услуг в сфере здравоохранения, образования, культуры, спорта представителям этих групп.

Однако статистика показывает, что ряд социальных проблем, за решение которых берутся социальные предприниматели, остается за пределами определений, ориентирующихся на трудовую и социальную интеграцию социально-незащищенных групп. К таким проблемам относятся, например: переработка бытовых отходов, организация снабжения домохозяйств, имеющих доходы ниже прожиточного минимума, доступными для них и качественными продуктами питания, организация медицинского обслуживания для жителей отдаленных населенных пунктов, лишенных доступа к квалифицированной медицинской помощи, создание рабочих мест в моногородах и экономически депрессивных муниципальных образованиях,

в пустующих деревнях, создание музеев и возрождение традиций народных промыслов, паллиативная помощь. Также остается «за бортом» определения, существующего в настоящее время в российском законодательном поле создание малых предприятий самими представителями социально-незащищенных групп, что позволяет им решать собственные проблемы самостоятельно, без привлечения государства, благотворителей и не устраиваясь на работу на какое-либо социальное предприятие. В частности, концепция «социального бизнеса» М. Юнуса [5] включает такой бизнес в состав «социального».

Поэтому, говоря о результатах деятельности социальных предприятий, необходимо акцентировать внимание не только на социальной и трудовой интеграции и инклюзии, но и на вовлечении в экономический оборот ранее не использованных ресурсов: человеческих, материальных, финансовых, и здесь идет речь о таких направлениях работы социальных предприятий, как переработка отходов или создание финансово-кредитных кооперативов и обществ взаимного кредитования в сельской местности.

Кроме того, в социальном предпринимательстве часто встречаются новые комбинации уже существующих ресурсов, такие как, например, в башкирском предприятии «Ваша сиделка», в котором сиделками работают пожилые люди и работают они также для пожилых людей, или в музейных производствах в Коломне, где совмещается переработка местных яблок, мелкосерийное производство пастилы и музейная деятельность.

Как пишет Ю. Н. Арай [1], «Благодаря сочетанию особенностей и характеристик разных секторов экономики социальное предпринимательство способно решать целый ряд социально-экономических задач, которые другие агенты экономики часто не могут... Важно отметить, что вследствие роста социальных проблем во всем мире, сопровождающегося отказом правительств многих стран от участия в решении острых социальных проблем, ожидается, что социальное предпринимательство будет набирать обороты и значимость в ближайшем будущем» [6].

Резюмируя вышеизложенное, можно констатировать, что социальные предприятия в качестве субъектов социальной и экономической жизни создают не только социальную и экономическую стоимость, аналогичную другим субъектам предпринимательской деятельности, но и дополнительную стоимость, связанную с такими отличительными чертами этого вида деятельности, как: направленность на решение конкретных социальных проблем, инновационность, масштабируемость и тиражируемость. Таким образом, к системообразующим факторам, т.е. функциям

социального предпринимательства как системы, можно отнести:

- 1) опытно-исследовательскую функцию, поскольку социальные предприниматели изучают социальную обстановку в конкретном населенном пункте, выявляют самые острые социальные проблемы, создают, тестируют и адаптируют к реальной обстановке бизнес-модели, позволяющие решать или смягчать выявленные социальные проблемы;
- 2) гармонизирующую функцию – для социальной обстановки в конкретном населенном пункте или регионе;
- 3) адаптивную функцию – для представителей тех социальных групп, которые не могут найти рабочее место в рыночных условиях и которым социальные предприятия предоставляют возможность трудоустройства, повышения квалификации и социальной адаптации;
- 4) дополняющую функцию – для государственной социальной инфраструктуры, которая не в состоянии в силу финансовых, кадровых и инфраструктурных ограничений обеспечить удовлетворение всех социальных потребностей населения России.

Анализ социального предпринимательства с точки зрения системного подхода с оценкой элементов данной системы, их взаимодействия и системообразующих факторов дает возможность сформулировать еще одно определение социального предпринимательства:

Социальное предпринимательство – это сложная активная саморазвивающаяся социально-экономическая система хозяйствования, основанная на социально-ориентированной предпринимательской деятельности, направленной на демпфирование или решение проблем социально-незащищенных групп граждан на условиях инновационности, самокупаемости, масштабируемости и финансовой устойчивости.

### Литература

1. Арай Ю. Н. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. СПб., 2015. URL: [https://disser.spbu.ru/files/disser2/disser/ArayYN\\_disser.pdf](https://disser.spbu.ru/files/disser2/disser/ArayYN_disser.pdf)
2. Кикал Д., Лайонс Т. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше. М.: Альпина Паблшер, 2014.
3. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2011
4. Сыроежин И. М. Основы теории хозяйственных систем // Экономическая кибернетика: учебное пособие. Ч. I. Ленинград, 1974 – С. 6.

5. Юнус М., Жолу А. Создавая мир без бедности: социальный бизнес и будущее капитализма. М. : Альпина Паблишер, 2012.
6. Guclu A., Dees J. G., Anderson B. B. The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit. Fuqua School of Business, 2002.
7. Martin R. L., Osberg S. Social Entrepreneurship: the Case for Definition. Stanford Social Innovation Review. Spring, 2007.
8. Stevenson H. H., Roberts M. J., Bhide A., Sahlman W. A. Some thoughts on business plans, 1999.
9. Timmons J., Spinelli S. New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007.
10. Wei-Skillern J., Austin J. E., Leonard H., Stevenson H. Entrepreneurship in the Social Sector. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2007.
2. Kikal D., Lyons T. (2014) Social entrepreneurship. The mission is to make the world a better place. Moscow, Alpina Pablisher,.
3. (2011) Social entrepreneurship in Russia and in the world: practice and research. Moscow, Publishing house of Higher school of Economics.
4. Syroezhin I. M. (1974) Fundamentals of the theory of economic systems. Economical cybernetics: tutorial. Chapter I. Leningrad, p. 6.
5. Yunus M., Zholi A. (2012) Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism. Moscow, Alpina Pablisher.
6. Guclu A., Dees J. G., Anderson B. B. (2002) The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit. Moscow, Fuqua School of Business.
7. Martin R. L., Osberg S. (2007) Social Entrepreneurship: the Case for Definition. Stanford Social Innovation Review. Spring.
8. Stevenson H. H., Roberts M. J., Bhide A., Sahlman W. A. (1999) Some thoughts on business plans.
9. Timmons J., Spinelli S. (2007) New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. New York, McGraw-Hill/Irwin.

#### References

1. Arai Yu. N. (2015) Business models in social entrepreneurship: typology and peculiarities of formation. Thesis for the degree of candidate of economic Sciences. SPb. URL: [https://disser.spbu.ru/files/disser2/disser/ArayYN\\_disser.pdf](https://disser.spbu.ru/files/disser2/disser/ArayYN_disser.pdf)

В

опросы теории и практики управления

УДК 658.336

**Е. Ю. Георгицэ,**

советник отдела инспектирования  
образовательных организаций  
административных округов Управления  
государственного контроля и надзора  
в сфере образования Департамента  
образования города Москвы,  
г. Москва, Россия;  
e-mail: georgitseeu@mos.ru

**С. В. Карпова,**

доктор экономических наук,  
профессор, заместитель руководителя  
Департамента менеджмента, профессор  
Департамента менеджмента,  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва, Россия;  
e-mail: svetik160966@rambler.ru

**И. А. Фирсова,**

доктор экономических наук, кандидат  
педагогических наук, доцент,  
заместитель начальника управления  
внеаудиторной работы, профессор  
департамента корпоративных  
финансов и корпоративного  
управления, Финансовый университет  
при Правительстве Российской  
Федерации;  
г. Москва, Россия;  
e-mail: IFirsova@fa.ru

## Сущность мотивации персонала в органах исполнительной власти

### Аннотация

**Цель работы.** В статье рассмотрены вопросы мотивации персонала в органах исполнительной власти. Актуальность развития данной тематики бесспорна, так как особое значение процессы мотивации персонала в органах государственной власти приобретают в периоды стимулирования участия в проектной деятельности в органах исполнительной власти. Грамотное управление мотивационными процессами в коллективе сегодня считается одним из лучших способов решения многих проблем, связанных с человеческими ресурсами.

Основная цель направлена на обобщение проблем мотивации в органах исполнительной власти и разработке модели мотивационного процесса на основе системы сбалансированных показателей.

**Материалы и методы.** Использовались методы контент-анализа и логического анализа.

**Результат.** Определена сущность мотивации в органах государственной власти, проанализированы особенности формирования эффективной системы мотивации на основе мотивационного профиля и разработана модель мотивационного процесса в современной образовательной организации на основе системы сбалансированных показателей.

**Заключение.** Результаты исследования могут быть использованы для повышения эффективности системы мотивации в органах государственной власти.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, органы государственной власти, проектная и процессная деятельность.

## Questions of the Theory and Practice of Management

**E. Yu. Gheorghita,**  
Advisor of the inspection Department of educational institutions of administrative districts of the Department of state control and supervision of education of the Department of education of Moscow, Moscow, Russia;  
e-mail: georgitseev@mos.ru

**S. V. Karpova,**  
Doctor of Economics, Professor, Deputy head of the Department of management, Professor of the Department of management, Financial University under the government of the Russian Federation, Moscow, Russia;  
e-mail: svetik160966@rambler.ru

**I. A. Firsova,**  
Doctor of Economics, Professor, Deputy head of the Department of extracurricular activities, Professor of the Department of corporate Finance and corporate governance, Financial University under the government of the Russian Federation, Moscow, Russia;  
e-mail: IFirsova@fa.ru

# The Essence of Motivation of Personnel in the Authorities of the Executive Authority

### Abstract

**Purpose of work.** *The article deals with the issues of motivation of personnel in Executive bodies. The relevance of the development of this subject is undeniable, since the processes of motivation of personnel in public authorities acquire importance in the period of stimulating participation in project activities in the Executive authorities. Competent management of motivational processes in the team today is considered one of the best ways to solve many problems related to human resources. The main goal is to generalize the problems of motivation in the Executive authorities and to develop a model of the motivational process based on a balanced scorecard.*

**Materials and methods.** *Methods of content analysis and logical analysis were used.*

**Results.** *The essence of motivation in public authorities is defined, features of formation of effective system of motivation because of the motivational profile are analyzed and the model of motivational process in the modern educational organization based on system of the balanced indicators is developed.*

**Conclusion.** *The results of the study can be used to improve the efficiency of the motivation system in public authorities.*

**Keywords:** *motivation of personnel, public authorities, project and process activity.*

**Введение.** Проблемы мотивации работников в органах исполнительной власти в настоящее время особенно актуальны. Мотивационные процессы, довольно запутанные на уровне отдельной личности, приобретают особенно сложный характер, когда речь идет о коллективе – совокупности личностей.

Проблемам мотивации трудовой деятельности человека посвящено множество зарубежной и отечественной литературы. Общим проблемам определения структуры личности посвящены работы Б. Г. Ананьева (1996), В. А. Слостенина (2000), Ю. Трапицына (2007), М. И. Кузнецова (2011).

Индивидуальный подход к мотивации сотрудников рассматривался в работах О. С. Виханско-

го, А. И. Наумова (2010), Е. Борисовой (2014), А. А. Бодалева (2017).

Мотивацию и стимулирование трудовой деятельности рассматривали А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева (2010), Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева (2015).

Непосредственно мотивацию в органах исполнительной власти рассматривали И. А. Фирсова (2011), С. В. Карпова (2013), Н. Ю. Псарева (2016), Т. В. Бутова, Х. П. Харчилава, А. Г. Абдрахманова (2017).

**Результаты.** В настоящее время в научной литературе накопилось немало определений мотивации. Одни исследователи сосредотачивают внимание на процессе мотивирования. Они по-

лагают, что мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей [12], воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей [10]. Другие ученые сосредоточиваются на причинах мотивации. Они считают, что мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы, придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей [2]. Данная точка зрения впервые была высказана А. Шопенгауэром в статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900–1910) для объяснения причин поведения, в том числе и в процессе труда [5]. Там же впервые прозвучал и сам термин – мотивация. Сегодня он прочно вошел в психологический обиход для объяснения причин поведения человека.

Важно подчеркнуть, что, используя мотивацию, можно добиться многократного повышения эффективности и результатов труда, поскольку именно мотивация является основным внутренним фактором, определяющим направленность деятельности. А это значит, что мотивация является одной из главных функций управления, наряду с планированием, организацией и контролем.

Из психологии известно, что при совершении простых привычных действий мотивационный процесс осуществляется почти незаметно и для самого человека, и для окружающих, поскольку в предшествующий период наработки устойчивых установок и поведенческих навыков этот процесс становится как бы автоматическим, свернутым [4].

По мнению большинства ученых, в основе мотивации трудовой деятельности лежит процесс удовлетворения потребностей человека, которые он пытается удовлетворить в процессе своего труда. Потребности здесь рассматриваются как причины поведения, которые побуждают к действию и активно влияют на систему ценностей человека, формируя его мировоззрение.

Потребности же формируются под воздействием внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы – это идеалы и влечения, склонности и мечты – все то, что характеризует внутренний мир человека. Внутренний мир человека в процессе жизни становится все более устойчивым и определяет выбор в сложных личностных или профессиональных ситуациях.

Необходимо заметить, что ценности людей довольно стабильны и отличаются малой динамикой, хотя под влиянием изменений в жизни индивида и социума могут изменяться.

Насколько данные мотивы реально присутствуют в деятельности работников органов исполнительной власти представлены на рисунке 1. Как видно из рисунка, основными мотивационными доминантами деятельности участников проектной деятельности в органах исполнительной власти являются мотивы социальности (общения), надежности и приобретения новых знаний. А мотивы самоутверждения и состязательности практически не осознаются, хотя и присутствуют в их труде.

С другой стороны, здесь присутствует большое рассогласование в рамках мотивов надежности и состязательности между ориентацией на них работников и учетом их в своей работе.

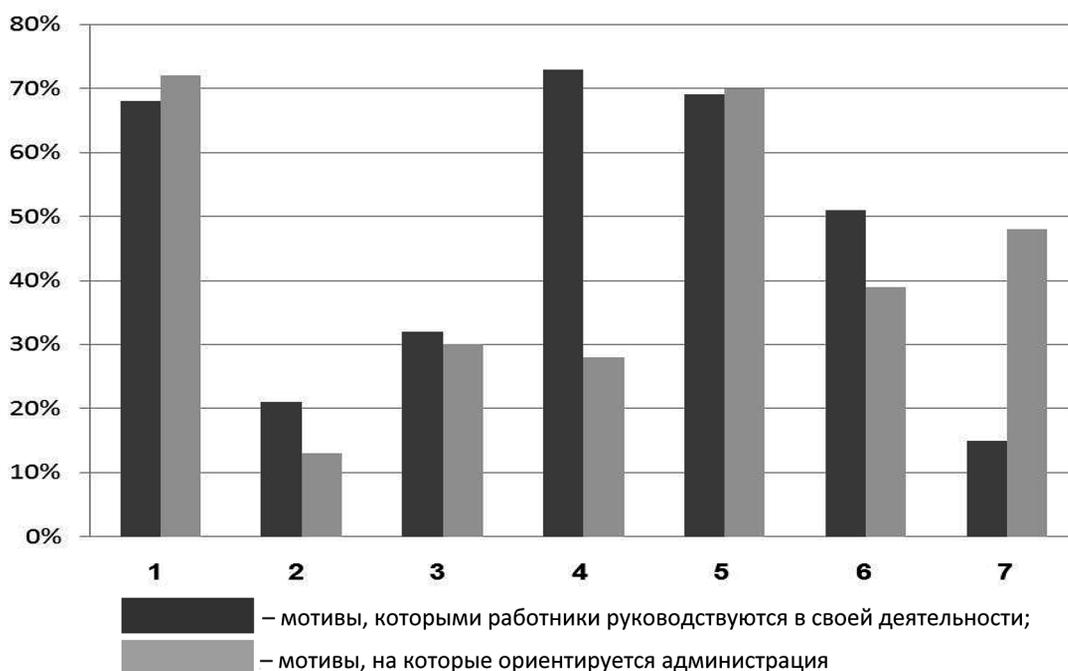


Рис. 1. Мотивационные факторы в деятельности работников

Большое значение исследователи придают силе мотивации (силе мотива), которая при наличии одинаковых мотивов у конкретной личности нередко дает разное отношение к тому или иному труду [9]. Корректная, надежно работающая модель мотивации должна учитывать как групповые, так и индивидуальные особенности мотивационной картины, сложившейся в конкретной образовательной организации, ведь для того чтобы грамотно мотивировать и стимулировать своих подчиненных, руководителю желательно

точно знать, что для конкретных работников значимо, важно, ценно, а что нет. Для конструктивной работы с мотивацией отдельного человека Ш. Ричи и П. Мартин предложили понятие «мотивационного профиля» как индивидуально-го сочетания мотивирующих факторов для конкретной личности [11].

По мнению Ш. Ричи и П. Мартина, мотивационный профиль складывается из 12 факторов – потребностей, присущих конкретному работнику организации (табл. 1).

Таблица 1

### Потребности мотивационного профиля по Ш. Ричи и П. Мартину

№ пп	Фактор (потребность)	Черты личности
1	Хорошее материальное вознаграждение	Стремление личности к изменению рабочего процесса в связи с возрастанием материальных потребностей
2	Хорошие условия работы	Стремление личности к комфортным условиям, к эстетически значимому окружению
3	Четкий порядок в работе, правила и директивы	Стремление личности к обретению руководства часто служит индикатором тревоги и беспокойства, в связи с изменениями в жизни человека
4	Обширные социальные контакты	Стремление личности работать с другими людьми, в коллективе, независимо от отношения человека к своим коллегам
5	Доверительные взаимоотношения с коллегами	Стремление к тесным контактам с коллегами, безотносительно отношения к ним
6	Признание заслуг и достижений	Стремление личности ощущать необходимость для людей в ответ на хорошее к ним отношение
7	Сложные перспективные цели	Стремление личности намечать значимые цели и достигать их
8	Влияние и руководство людьми	Стремление к конкурентной напористости, сравнению себя с другими людьми
9	Разнообразные ситуации и перемены	Стремление личности к состоянию приподнятости, готовности к действиям
10	Творчество	Любознательность, стремление мыслить нестандартно
11	Совершенствование и развитие	Стремление личности к самостоятельности и независимости
12	Профессиональная востребованность	Стремление личности к поискам смысла и значения в работе

Для определения индивидуального мотивационного профиля личности и расстановки приоритетов в работе авторы предложили опросник их 33-х вопросов. Ответы на вопросы заносятся в специальную таблицу и обрабатываются. В итоге руководитель получает гистограмму мотивационного профиля работника [13], представленную на рисунке 2.

На основе данного мотивационного профиля можно сделать вывод о главных мотивах работника: разнообразие деятельности [53], возможность индивидуальных достижений [44], наличие интересной работы [40] и общественное признание [39]. Отсюда же можно получить представление и о наименее значимых для работника мотивах: упорядоченность труда [14], взаимоотношения в коллективе [19], возможность творческого самовыражения [20]. Учитывая данный мотиваци-

онный профиль, можно уже выстраивать мотивационную стратегию по отношению к данному работнику.

Для оценки мотивации отдельного работника его индивидуальный мотивационный профиль необходимо также учесть КРІ. Ниже приведены факторы, которые можно учитывать при формировании мотивационного профиля работника в органах исполнительной власти: это потребность в высоком заработке и материальном поощрении, в хороших условиях работы, в структурировании, в социальных контактах, в длительных взаимоотношениях, в признании, в достижениях, во власти и влиятельности, в разнообразии и переменах, в креативности, в самосовершенствовании, в интересной и полезной работе.

Мотивационные мероприятия, проводимые администрацией, только тогда достигнут своего

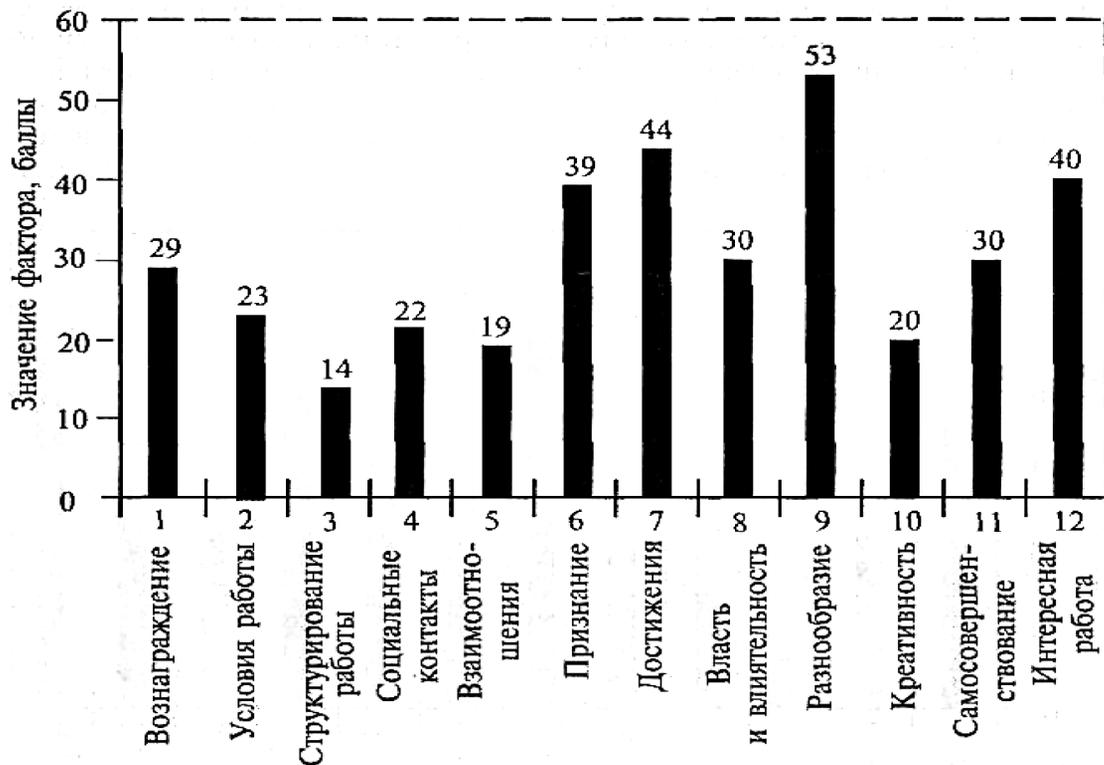


Рис. 2. Пример мотивационного профиля работника (по Ш. Ричи и П. Мартину)

результата, когда станут единой системой, которая нацелена на решение стратегических задач. Прежде всего, данная система должна быть лично ориентированной, позволяющей через удовлетворение потребностей каждого члена коллектива достигать общих результатов. С другой стороны, нельзя позволить данной системе обслуживать лишь частные интересы работников. Это достигается посредством внедрения в мотивационную практику работы с мотивационным профилем сотрудников, соотносением его со средними и предельными значениями по организации в целом, выделением мотивационных групп сотрудников и осуществлением с данными группами последовательной мотивационной работы.

Система мотивации в реально функционирующей образовательной организации должна быть динамичной. Постоянно меняются внешние условия, в которых существует организация, и внутренняя ситуация в самой организации. В ситуации нестабильной социальной жизни динамизм данной системы должен многократно возрастать, чтобы вчерашними методами не мотивировать сегодняшних работников.

Однако необходимо учитывать и тот факт, что сама эта система в достаточной степени инертна. Система мотивирования персонала должна быть в достаточной степени простой, чтобы самой своей сложностью не демотивировать сотрудников. Они должны охотно участвовать в мотивацион-

ных мероприятиях, понимая, что это делается для их блага, для лучшего удовлетворения их потребностей. К тому же работники должны видеть, что предлагаемая система мотивационных мероприятий не увеличивает нагрузку, а уменьшает ее (со временем) за счет правильно поставленных целей и правильно организованной деятельности, и правильно выбранных критериев оценки результата. Предлагаемая модель предполагает пять стадий внедрения процесса мотивации на основе КРІ. Важно подчеркнуть, что данная модель циклична. То есть выводы относительно предыдущего этапа функционирования системы являются основой для подготовительной работы на следующем этапе. К тому же многие мероприятия определенных стадий процесса активно влияют на многие другие мероприятия, что вряд ли позволит встроить четкую последовательность действий.

Поэтому предлагаемый на рисунке 3 алгоритм является, по сути, примерной «дорожной картой» для руководителя организации. Для решения первой задачи руководству либо приглашенным специалистам необходимо ответить на вопросы:

- возможно ли внедрение предлагаемой системы мотивации персонала в данной организации;
- необходимо ли внедрение данной системы;
- как улучшится эффективность деятельности всей организации после внедрения данной системы мотивации;



Рис. 3. Стадии процесса внедрения системы мотивации на основе КРІ

- насколько затратно по ресурсам внедрение данной системы.

Вторая задача начинается с выбора ключевых КРІ. На подготовительной стадии – это самый ответственный момент, так как именно здесь выявляются параметры будущего развития образовательной организации. Поэтому администрации при выборе ключевых КРІ необходимо четко представлять себе основные цели организации и главные направления ее дальнейшего развития. Не менее важным этапом на подготовительной стадии является создание и настройка информационной системы сопровождения процесса внедрения. Здесь необходимо создать как систему информирования персонала обо всех событиях в процессе внедрения, так и систему автоматизированной фиксации отобранных ключевых параметров эффективности. И чем последняя будет проще, тем лучше. Подготовку персонала к внедрению системы мотивации трудно локализовать по времени, так как само ее обсуждение в кругу административных работников уже является началом подготовки персонала. Важно не пустить этот процесс на самотек, ведь тогда в коллективе, скорее всего, возникнут неформальные обсуждения, которые редко идут на пользу целям организации.

Наконец, завершает подготовительную стадию построение мотивационных профилей сотрудников по методике, предложенной Ш. Ричи и П. Мартином.

**Дискуссия.** Сегодня разработано довольно много эффективных методов мотивации человека к тому или иному виду трудовой деятельности. Среди них есть общие, широко применяемые

в управлении любыми другими объектами (производством, народным хозяйством в целом) и большое количество частных методов, которые используются в конкретной области производства или оказания услуг. К тому же не все методы применяются с одинаковым успехом в организациях разных форм собственности. Поэтому систему методов всегда необходимо рассматривать с двух точек зрения – общей классификации и применимости в конкретной трудовой сфере, например в сфере общего образования.

Как отмечает в своей работе Т. И. Захарова, большинство руководителей еще очень слабо понимают важность локальных актов как инструмента управления мотивацией персонала. К сожалению, нередко случаи простого копирования пакета необходимых локальных актов и распространения его по организациям, независимо от конкретных условий и процессов в них проходящих. Подобная

ситуация порождает настоящий нормативный (документальный) хаос, который не способствует ясности отношений между участниками трудового процесса. Е. Борисова отмечает, что индивидуальный подход к мотивации сотрудников является наиболее перспективным мотивационным методом.

Исследования ряда авторов показывают, что приоритетными сегодня оказываются следующие методы данной группы мотивов, представленные на рисунке 4:

- 1) возможность организации своего рабочего места;
- 2) наличие места для отдыха сотрудников;
- 3) снабжение всем необходимым для работы (техника, мебель, канцтовары и пр.);
- 4) доступ к интернету на рабочем месте;
- 5) оказание квалифицированной методической помощи;
- 6) оказание содействия в прохождении аттестации, получения гранта, печати монографии, авторской программы и пр.;
- 7) возможность выбора графика работы;
- 8) возможность выбора нагрузки;
- 9) возможность выбора времени отпуска;
- 10) упоминание имени сотрудника в материалах, разработанных им или с его помощью;
- 11) объявление благодарности, занесение на доску почета;
- 12) рассказ об отличившихся учителях в школьной газете или на школьном сайте;
- 13) предоставление дополнительных дней отдыха;
- 14) поддержка уволенных сотрудников.

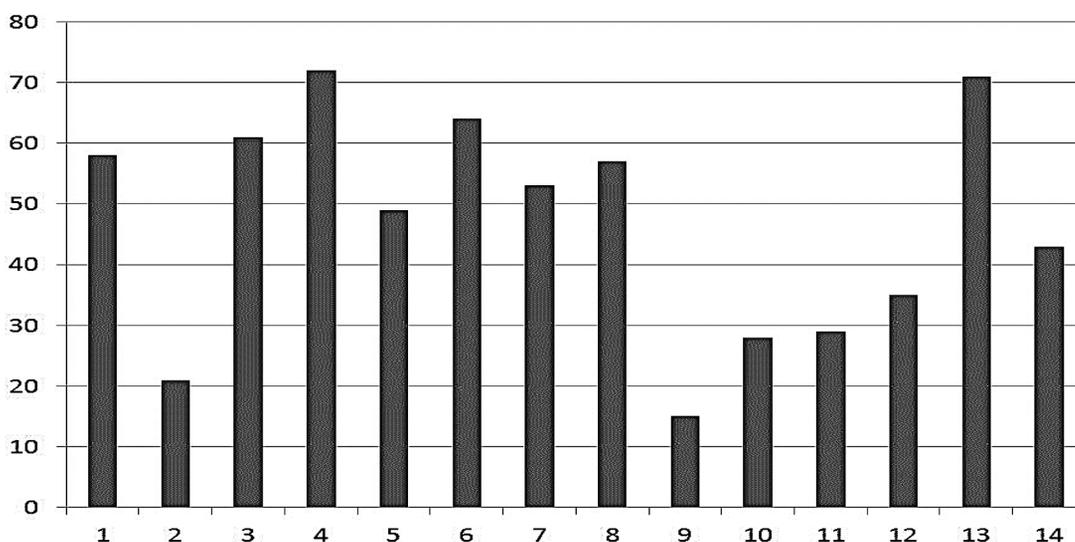


Рис. 4. Приоритеты в области духовно-нравственных мотиваций

В результате изучения традиционных методов мотивации и их применения в современных образовательных организациях можно сделать вывод о том, что чаще всего мотивационные управленческие усилия сегодня хаотичны и практически нигде не сложились в единую систему.

**Вывод.** Итак, на современном этапе применение правильной мотивации может решить три главные проблемы – повышение качества и результативности трудового процесса, улучшение микроклимата коллектива и предотвращение оттока квалифицированных специалистов. Уже только это делает вопросы мотивации персонала необычайно актуальными и приоритетными. Как показано в данной работе, вопросы мотивации волнуют не только руководителей, но и работников. В данной ситуации динамическая модель мотивации профиля работника через систему сбалансированных показателей может помочь не только стабилизировать положение отдельных в сфере властных структур и обеспечить им устойчивое развитие.

Важно подчеркнуть, что данная модель функционирует на всех организационных уровнях, связывая их. В рамках данной системы мотивы деятельности отдельного работника воспринимаются не обособленно, но в контексте целей всей организации. Поэтому, мотивируя отдельных сотрудников, руководитель тем самым активно влияет на весь трудовой процесс в целом, решая стратегические задачи развития организации.

Другой особенностью данной мотивационной модели является ее принципиально динамический характер. Процесс мотивации в рамках данной системы имеет явные черты цикличности, что требует постоянной административной и общественной поддержки и корректировки относительно новых целей и задач, возникающих перед

организацией, с одной стороны, и с обновлением коллектива – с другой.

В целостном виде данная модель системы сбалансированных показателей в организациях не вводилась. Однако подготовительная стадия сегодня успешно осуществляется в ряде организаций, показывая внимательный интерес к данной модели.

### Литература

1. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции «Управление предприятием: система мотивации персонала») // Персонал-МИКС. 2014. № 2.
2. Захарова Т. И., Гаврилова С. В. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2015. 216 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. М.: Инфра-М., 2010. 576 с.
4. Иванников В. А. Формирование побуждения к действию // Вопросы психологии. 1985. № 3.
5. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2011. 512 с.
6. Кузнецова М. И. Мотивация деятельности. СПб: Фирма, 2011. 301 с.
7. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2010. 524 с.
8. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб: Евразия, 2017.
9. Лёвкин В. Е. Основные факторы, определяющие силу мотива // Материалы второй всероссийской научно-практической конференции «Психика и Тело» (16–17 апреля 2010) / ТюмГУ, ИППСУ. Тюмень: Изд-во «Вектор Бук», 2010.

10. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. 240 с.
11. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Уч. пособие для вузов / Пер. с англ, под ред. проф. Е. А. Климова. М.: Юнити-Дана, 2004. 399 с.
12. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. М.: РАГС, 2008. 560 с.
13. Шаниро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2015. 224 с.
4. Ivannikov V. A. (1985) Formation of call to action. *Questions of psychology*, no. 3.
5. P'in E. P. (2011) Motivation and motives, 512 p.
6. Kuznetsova M. I. (2011) Motivation activities, St. Petersburg, 301 p.
7. Kibanov A. J., Budaeva I. A., Mitrofanov E. A., Lovchev M. V. (2010) Motivation and stimulation of labour activity: the Textbook, Moscow, 524 p.
8. Maslow A. (2017) Motivation and personality. St. Petersburg.
9. Levkin E. V. (2010) Main factors determining the motive power. Proceedings of the second all-Russian scientific-practical conference «*Psyche and Body*» (16–17 April 2010). TSU, IPPS. Tyumen, Publishing house «the Vector the Beech».

### References

1. Borisova E. (2014) Individual approach to employee motivation (based on the materials of the conference «Enterprise Management: staff motivation system»). *Personnel-MIX*, no. 2.
2. Zakharova T. I., Gavrilova S. V. (2015) Motivation of labor activity: educational and methodical complex. Moscow, 216 p.
3. Vikhansky O. S., Naumov A. I. (2010) Management. Textbook, Moscow, 576 p.
10. Motivation in modern organization. (2007) The textbook, St. Petersburg. 240 p.
11. Richie W., Martin P. (2004) Motivation Management: Textbook, Moscow, 399 p.
12. Management science. (2008) Textbook, 560 p.
14. Shapiro S. A. (2015) Motivation and stimulation of personnel, Moscow, 224 p.

УДК: 330.34; 330.35

**А. Е. Дворецкая,**  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой экономики и  
финансов, РАНХиГС при Президенте  
Российской Федерации, почетный  
работник высшего профессионального  
образования Российской Федерации,  
г. Москва, Россия;  
e-mail: alla.dvoretzkaya@gmail.com

## Реконфигурация факторов экономического роста на современном этапе

### Аннотация

**Цель работы** – анализ эволюции системы факторов экономического роста на основе изучения и обобщения существующих научных теорий развития и роста.

**Материалы и методы:** контент-анализ, методы логического анализа. Особое внимание уделено совокупной факторной производительности.

**Результат.** Подчеркивается доминирование фактора человеческого капитала, технологий, знаний и информации на стадии постиндустриального и сетевого общества.

**Заключение.** Результаты исследования могут быть использованы для дальнейшего изучения факторов экономического роста на современном этапе.

**Ключевые слова:** экономический рост, развитие, факторы роста, совокупная производительность, капиталотдача, человеческий капитал, информация.

**A. E. Dvoretzkaya,**  
PhD, professor, Head of department  
of economy and finance, The Russian  
presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Moscow, Russia;  
e-mail: alla.dvoretzkaya@gmail.com

## Reconfiguring Economic Growth Factor at the present stage

### Abstract

**Purpose of the work.** The aim of the present article is to analyze the economic growth factors evolution.

**Materials and methods:** content analysis, methods of logical analysis. We summarize the advances of modern economic development and growth theories laying emphasis on the total factor productivity concept.

**Results.** We underline that human capital, technology, knowledge and information become a dominating factor defining growth at the post-industrial and digital stages of development.

**Conclusion.** The results of the study can be used to further study the factors of economic growth at the present stage.

**Keywords:** economic growth, economic development, determinants of growth, total factor productivity, capital output, human capital, information.

Развитие экономики на современном этапе рассматривается как процесс ее непрерывного восходящего движения и качественных преобразований. Развитие как на глобальном, так и на национальных уровнях реализуется во многих аспектах, таких как: ускорение экономического роста, обеспечение системной устойчивости, углубление социальной интеграции. Часто развитие сводят лишь к обеспечению экономического роста в виде долгосрочного тренда роста реального выпуска. Между тем очевидно, что экономический рост – это важнейшее условие развития, его инструмент и одновременно индикатор, но далеко не единственный. Количественный рост без качественного повышения благосостояния граждан

непродуктивен. Более широко уровень развития маркируется показателем чистого экономического благосостояния (ЧЭБ) (Net economic welfare), предложенным еще в 1972 г. У. Нордхаузом и Дж. Тобином (W. Nordhaus and J. Tobin) [9].

Нынешнему этапу адекватно соответствует **устойчивое развитие** (*Sustainable Development*<sup>1</sup>). Устойчивое развитие рассматривается как глобальная экономическая безальтернативная цивилизационная парадигма, безусловный выбор

<sup>1</sup> Термин «Устойчивое развитие» ввела в оборот Всемирная (Международная) комиссия ООН по проблемам окружающей среды и развитию (WCED) в 1987 г.

и доминирующая тенденция. Устойчивое развитие – это качественное развитие с признаками инклюзивности, то есть социально и экологически ответственное развитие в интересах всего населения, без ущерба для будущих поколений, расширяющее возможности экономических агентов и повышающее уровень их богатства.

В термине «Устойчивое развитие» акцент на прилагательном «устойчивое» не случаен. Речь идет о детерминированности устойчивости всего мирового хозяйства обеспечением устойчивости на национальных уровнях с одновременным наднациональным регулированием общих процессов развития. Устойчивое развитие в современных условиях сопровождается повышением уровня инклюзивности, то есть доступности товаров и услуг, в том числе финансовых, всем слоям населения. Это сглаживает разрывы в уровне жизни разных групп населения. Проблема неравенства с точки зрения неравной доступности к финансовым услугам активно обсуждается в научном сообществе [4] и имеет очевидный практический смысл, будучи адресованной финансовым институтам и их регуляторам.

В эпоху постиндустриального общества и устойчивого развития происходит объективная реконфигурация, реструктуризация факторов экономического роста. Отметим, что мы рассматриваем термин «Факторы экономического роста» в широком смысле, включая в него также условия и предпосылки роста: геополитическое положение, исторический контекст, компетентность правительства, состояние экономических институтов, макроэкономическую и финансовую стабильность и т. д.

В историческом контексте система факторов роста претерпевала важные качественные изменения. Так, в подходе классиков экономической теории использовалась триада «Труд – Капитал – Земля». Иными словами, рост и созидание ценности в рамках общественного воспроизводства рассматривались как функция от трех главных факторов – количество и качество ресурсов: а) природных; б) трудовых; в) ресурсов капитала. Эти факторы рассматривались как равнозначные и взаимообусловленные. Впервые трехфакторную модель сформулировал Ж.-Б. Сэй [11] (теория трех факторов); его взгляды в той или иной степени совпадали с теориями распределения факторных доходов классиков политической экономии А. Смита и Д. Рикардо. Под факторными доходами понималась заработная плата, рента, процент, прибыль. В отдельных аспектах теория факторов перекликалась со взглядами С. Симонди, Т. Мальтуса [6; 10]. В некоторых работах факторы делились не на три, а на два вида: материальные (капитал, в том числе финансовый, и земля как вид природного капитала) и нематери-

альные (труд). Однако по сути базовые факторы оставались теми же, и в описании механизма их функционирования принципиальных отличий не наблюдалось.

Развил теорию классиков К. Маркс, который выделил вещественные и личные факторы производства, рассматривая их как совокупность производительных сил. Заслугой Маркса явился их анализ в тесной взаимосвязи с производственными отношениями и, главное, с выделением ведущей роли личных факторов. Недаром его теория именуется трудовой теорией стоимости, поскольку в понимании ученого создателем ценности и двигателем роста является именно живой труд.

Неоклассики немарксистского направления (А. Маршалл, Дж. Б. Кларк, К. Виксель) углубляли представление о роли факторов производства и их взаимосвязи. Полемика А. Маршалла с К. Марксом затрагивала участие труда и капитала в созидании ценности. А. Маршалл в труде «Принципы экономической науки», 1890 г. (Alfred Marshall, Principles of Economics) не признавал доминирования труда и доказывал равную значимость труда и капитала в обеспечении экономического развития. А. Маршалл отмечал: их взаимная зависимость самая тесная. Процветание каждого из них (*капитала и труда* – А. Д.) теснейшим образом связано с силой и энергией другого [7]. Дальнейший вклад А. Маршалла состоял во введении в теорию факторов структурного субфактора – организации. Под этим фактором он понимал системное упорядочивание на уровнях предприятия, сферы деятельности, государства. Как видно, эти взгляды по сути предвосхитили положения современной институциональной теории.

В целом теоретико-научные взгляды представителей классической и неоклассической школы на факторы экономического роста были адекватны социально-экономическому положению общества соответствующих этапов развития. Последующие теоретические исследования отражали изменение экономических условий. Математические обоснования некоторых теоретических постулатов обеспечили К. Виксель (1851-1926), Ч. Кобб (1875-1949), П. Х. Дуглас (1892-1976), устанавливая количественную корреляцию между объемами выпуска и факторами производства (труд и капитал).

Развитие теории состояло в исследовании природы производительности капитала (синоним – капиталоотдача) и производительности живого труда. Это привело к появлению в трудах неоклассиков Я. Тинбергена (Tinbergen 1942) [13], Р. Солоу (Solow 1957) [12], Дж. Кендрика, (Kendrick 1956, 1961) [5] агрегирующего показателя – **комбинированной, или совокупной производительности факторов производства** (СПФП,

или TFP – total factor productivity) – труда и капитала. В рамках теорий роста СПФП рассматривалась как ведущий фактор роста, что перекликается со взглядами А. Маршалла о целостности и неразрывности факторов роста в единой системе.

Совокупная производительность до сих пор активно используется в теории и практике. Так, она нашла применение в трудах Я. Тинбергена, а также при разработке производственной функции Кобба-Дугласа. Эта функция определила влияние на долгосрочный рост научно-технического прогресса, имеющего экзогенно обусловленный характер. По мере развития экономики и научной мысли в дальнейших исследованиях в эпоху индустриального общества в производственную функцию включены научно-исследовательские затраты (*R&D expenditures*). Доказана также необходимость обогащения совокупной производительности факторами организации производства (о чем впервые писал тот же А. Маршалл), предпринимательской активности, хозяйственной конъюнктуры. Эти вопросы исследовались в трудах Лукаса (Lucas 1967), Надири и Шанкермана (Nadiri, Schankerman 1981), Шерера (Sherer 1982), Грилихиса (Griliches 1980).

Теория совокупной производительности, наследуя взглядам классиков, является фундаментально верной в своей сути и на этапе постиндустриального общества. Система драйверов экономического роста обогащается введением в нее новых элементов, производных от исходных факторов. Применяя ее на практике, можно идентифицировать современное состояние любой национальной экономики.

К примеру, встает вопрос оценки совокупной производительности в России. Капиталоотдача, или производительность капитала, должна быть рассмотрена с точки зрения имеющегося потенциала России по включению в общемировой тренд экономико-технологического развития. Насколько Российская Федерация активна в продвижении порожденных четвертой индустриальной революцией идей (финтех, экосистемы, блокчейн, интернет вещей и пр.)? Сейчас это превращается в фактор национального выживания. В Послании Президента Федеральному Собранию 2018 г. отмечалось, что «скорость технологических изменений нарастает стремительно, идет резко вверх. Тот, кто использует эту технологическую волну, вырвется далеко вперед. Тех, кто не сможет этого сделать, она – эта волна – просто захлестнет, утопит» [1].

К сожалению, в стране неактивно развиваются отечественные и слабо приживаются западные современные бизнес-модели, передовые производственно-технологические исследовательские и внедренческие практики. В исследовании Всемирного экономического форума «Готовность к

будущему производства-2018» дается высокая оценка масштаба базисного унаследованного производственного сектора России – 13 место в мире. Однако при этом Российской Федерации отведено место в средней группе стран предыдущего технологического уклада (соседствуют с ней Индия, Мексика, Турция, Венгрия). Страна не входит ни в кластер технологических лидеров (Япония, Германия, Южная Корея), ни даже в кластер стран с высоким потенциалом развития технологий (Норвегия, Новая Зеландия, Португалия).

Экономика страны – средняя по сложности структуры производства, степени вклада в мировую цепочку добавленной стоимости; Российская Федерация находится на 35 месте в мире из 100 [8]. Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте за 2011–2017 гг. в среднем составила 21%; темп роста показателя составил 1,14 относительно 2011 года. Это показатели экономики среднего уровня развития. Затраты на исследования и разработки составляют всего 1,1% к ВВП, что даже ниже уровня 2019 г. Это означает консервацию, если не ухудшение, предвзвешенного состояния промышленности. По нашим расчетам, при внедрении треть инноваций по данным Росстата стабильно не соответствует регламентам, техническим правилам и стандартам [2].

Точки роста сосредоточены в крупнейших компаниях с государственным участием, среди которых более половины – высокотехнологичные, среднетехнологичные и наукоемкие предприятия. На этих предприятиях доля инновационной продукции выросла с 15 до более чем 30%, но в целом по стране эта доля составляет всего 8,5% (таблица 1). Мало внимания уделяется малому и среднему бизнесу как потенциально важному носителю инноваций. Обращает на себя внимание снижение и без того низкого удельного веса экологических инноваций, что идет вразрез с концепцией устойчивого развития.

Правительством рассматриваются пути преодоления технологического отставания. Разработано несколько программ, в частности Национальная технологическая инициатива (развитие высокотехнологичного производства в интеллектуальной энергетике, автомобилестроении, инновационном судостроении). Однако системная реализация необходимых мер как национальных приоритетов не обеспечивается.

Вторым компонентом совокупной факторной производительности является производительность живого труда. По совпадающей оценке Минэкономразвития, РАН, McKinsey&Company производительность труда в России составляет всего четверть от уровня от ведущих зарубежных стран. Она ниже, чем в странах-лидерах в 3–3,5 раза ниже; в 1,7 раза меньше, чем в странах

Таблица 1

## Основные показатели инновационной деятельности в России

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Удельный вес организаций, осуществлявших инновации, %	9,5	10,4	10,3	10,1	9,9	9,3	8,4
Удельный вес организаций, осуществлявших инновации:							
технологические, %	7,9	8,9	9,1	8,9	8,8	8,3	7,3
организационные, %	3,2	3,3	3,0	2,9	2,8	2,7	2,4
маркетинговые, %	2,2	2,3	1,9	1,9	1,7	1,8	1,4
экологические, %	4,7	5,7	2,7	1,5	1,6	1,6	...
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг, %	4,8	6,3	8,0	9,2	8,7	8,4	8,5
Затраты на технологические инновации, млрд руб.	401	734	905	1112	1212	1 200	1284
Удельный вес затрат на технологические инновации, %	1,6	2,2	2,5	2,9	2,9	2,6	2,5

Источник: Росстат [2].

БРИКС. До 2008 года производительность росла свыше 7% в год. Далее она резко замедлилась, причем в корреляции с динамикой физических объемов ВВП, что видно на рисунке 1

В Послании Президента Федеральному Собранию 2018 г. содержится призыв «увеличить производительность труда на новой технологической, управленческой и кадровой основе» [1]. Безусловно, важны такие факторы, как профессиональные знания и навыки работников, их квалификация, оснащенность мест современным оборудованием. В соответствии с приоритетной программой «Повышение производительности труда и поддержка занятости» в 2020 году должен быть обеспечен рост показателя на 8,7% к 2016 году, а в 2025 году – на 24,7%.

Целевой уровень роста производительности труда к 2018 году (в 1,5 раза по сравнению с 2011 годом) предполагает ежегодный минимальный темп роста 5–6%, что объективно недостижи-

мо. При сложившейся экономической динамике невозможно обеспечить рост числа «высокопроизводительных» рабочих мест более чем в 1,5 раза (к 2020 году – 25 млн мест). Эта программа хронически не выполняется. В 2012–2014 годы наблюдался прирост высокопроизводительных рабочих мест, а за 2015–2016 годы произошло абсолютное снижение на 2,5 млн мест. Сокращение происходит в потенциальных драйверах роста – строительстве, обрабатывающие отрасли. Важно также стимулирование создания рабочих мест в высокотехнологичных и наукоемких отраслях.

Оценивая нынешний уровень совокупной производительности в Российской Федерации как агрегирующего показателя экономического развития, следует отметить, что возможности России превысить среднемировые темпы роста невелики. Высокая производительность (или продуктивность, в интерпретации С. Кузнеця) факторов производства активизирует рост вы-

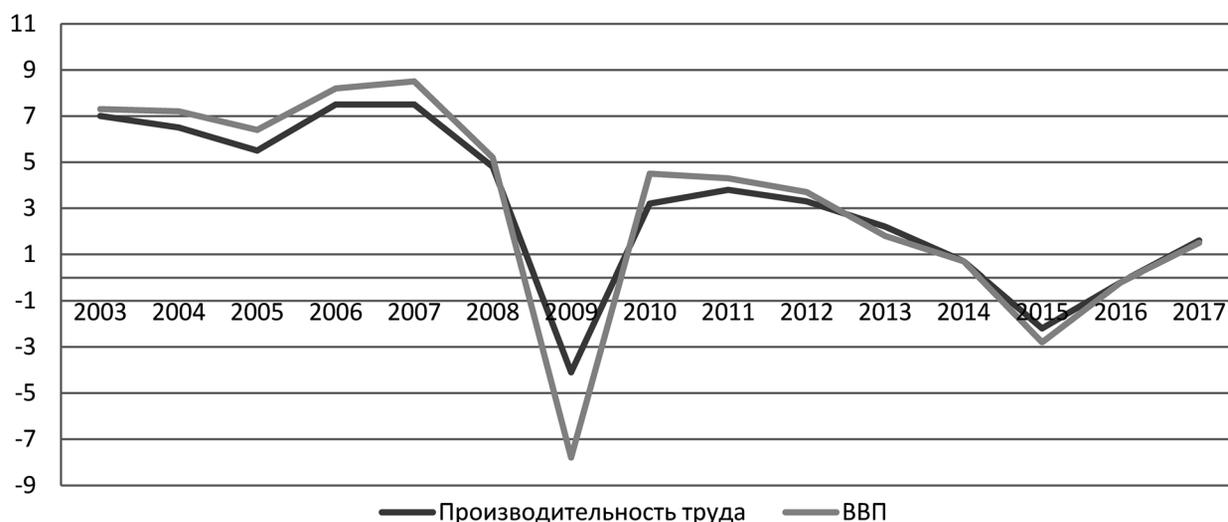


Рис. 1. Динамика производительности труда и ВВП в России, % прироста

пуска в целом и на душу населения. А адекватное соотношение между капиталом и трудом как равноправными элементами в совокупной производительности, указывает на эффективность экономического развития.

Следует отметить, что в последнее время в экономиках стран разного уровня развития наблюдается общая тенденция падения капиталоотдачи как следствия роста капиталоемкости производства в соответствии с опережающей динамикой инвестиций и фазами экономического цикла. Если же на этом фоне фиксируется рост производительности живого труда, то этот факт теория совокупной производительности расценивает как действие компенсирующего (замещающего) фактора. При этом замещение капитала трудом более отчетливо проявляется в более капиталоемких отраслях. Таким образом, комбинированная факторная производительность, будучи агрегирующим показателем, генерирует эффекты повышения и качества живого труда, и лучшей производительности оборудования, и эффекты замещения.

Реконфигурация факторов роста по мере экономического прогресса означает не только объективное изменение соотношения между главными факторами, но и естественное обогащение системы факторов роста за счет появления новых доминирующих факторов. Так, социально-экономический и научно-технический прогресс приводят к усилению роли таких факторов, как новых технологий, инноваций, информации, системы и качества институтов. Интернет, цифровизация, биотехнологии, блокчейн, финтех, экосистемы как результат и следствие активного роста науки и ее прикладного использования – фактор сильного экономического ускорения.

Особое социально-экономическое значение имеет феномен предпринимательства. Пионерами его исследования были В. Зомбарт (1863–1941), Й. Шумпетер (1883–1950) Ф. Найт (1885–1972). В их понимании предпринимательство – это и индикатор развития, и его двигатель. Предпринимательские способности присущи человеку как создателю ценности. Они неотделимы от человека как их носителя – организатора бизнеса либо менеджера. Предпринимательство отражает творческий дух, питающий реорганизацию бизнеса, технологические изменения, «новые комбинации», по Й. Шумпетеру.

Таким образом, анализ предпринимательства привел к формированию теории человеческого капитала. Человеческий капитал – относительно новый феномен; это фактор экономического развития и прогресса на этапе постиндустриального общества и особенно на последующей его стадии – стадии современного информационного (сетевое) общества. Человеческий капитал и

мультиплицирующиеся знания и информация, генерируемые им, становятся не просто новым, а ведущим фактором роста. Потенциал человеческого капитала невероятно высок, т. к. это эффективно используемый самовоспроизводящийся специфический ресурс. По экспертным оценкам именно люди как носители человеческого капитала составляют две трети мирового общественного богатства. На основе распространения эффективной информации, обеспечиваемой ее носителями – людьми – возможно многократное ускорение экономических процессов.

Зависимость роста от модифицированных трудовых ресурсов, т. е. от человеческого капитала, доказывается научно. В неоклассических моделях эндогенного роста (модель MRW, Мэнкью, Ромер, Уэйл, модель Юзавы-Лукаса, модель аккумулярованного капитала, «AK model») базовые модели Кобба-Дугласа и Солоу модифицированы путем включения в них человеческого капитала как фактора научно-технического прогресса.

Современные аналитические международные исследования и доклады в обязательном порядке уделяют внимание драйверам роста. В докладе Всемирного экономического форума-2018 ожидаемо представлены уровень развития технологий и инноваций, структура производства и институциональная структура, степень участия страны в глобальном мирохозяйстве и, наконец, уровень развития человеческого капитала. На наш взгляд, из этого списка точкой уязвимости для России являются провалы в институциональном блоке. Речь идет о неполной имплементации макроэкономических и структурных реформ. Именно это привело к положению России лишь в середине списка: 43 место из 100 по эффективности факторов роста.

Что касается фактора роста с наибольшим потенциалом, то для России это, безусловно, человеческий капитал. Это становится особенно важным при исчерпании потенциала сырьевой модели развития. В целом темпы роста российской экономики отражают недореализацию факторного потенциала и в интервале до 2023–2025 годов будут находиться на низком уровне. Консенсус-оценка 25 российских и западных экспертов и институтов выводит потенциальный среднесрочный темп роста 1,5–2%, что ниже среднемирового уровня (3–3,5%).

Россия, будучи важной частью общемирового экономического сообщества, развивается не только в своей логике, но и по глобальным законам. А это значит, что несмотря на производственно-технологические, исторические, социальные и иные различия, в экономической политике необходим акцент на двух ведущих факторах инклюзивного экономического роста: непрерывном повышении производительности физического

капитала и качественном совершенствовании человеческого капитала. Именно так представители Всемирного банка в докладе «Россия и мир: выбор приоритетов» трактовали проблему современного роста [3], и с этим солидарны российское бизнес-сообщество и правительство.

### Литература

1. Послание Президента Федеральному Собранию (2018 г.). URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/56957>.
2. Официальный сайт Росстата. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment/#).
3. Российская Федерация – комплексное диагностическое исследование экономики: пути достижения всеобъемлющего экономического роста». URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/235471484167009780/Dec27-SCD-paper-rus.pdf>.
4. *Демиргюч-Кунт А.* Финансовые услуги для всех? Стратегии и проблемы расширения доступа / Ашли Демиргюч-Кунт, Торстен Бек, Патрик Хонован; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 308 с. (Библиотека Всемирного банка).
5. *Кендрик Дж.* Тенденции производительности в США: пер. с англ. С.А. Батасова. Под ред. и с предисловием Я. Б. Кваша. М.: Наука, 1967. С. 5–12.
6. *Мальтус С.* Исследования природы и возрастания ренты, а также регулирующих ее принципов (*An Inquiry into the Nature and Progress of Rent, and the Principles by which it is Regulated*). 1815.
7. *Маршалл А.* Принципы экономической науки. М.: Прогресс, 1993.
8. Мировая промышленность не подготовилась к революции. Мониторинг технологического развития // *Коммерсант*, 16.01.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3521185>.
9. *Нордхаус У. и Тобин Дж.* Является ли рост устаревшим? // *Экономический рост: Национальное бюро экономических исследований*. 1972. № 96.
10. *Сисмонди С.* Новые начала политической экономии / *Nouveaux principes d'économie politique, ou de la Richesse dans ses rapports avec la population* (1819). М.: Соцэкгиз, 1935.
11. *Сэй Ж.-Б.* Трактат по политической экономии. Экономические софизмы; Экономические гармонии/ сост., вступ. ст. и коммент. М. К. Бункиной и А. М. Семенова. М.: Дело: Акад. нар.

хоз-ва при Правительстве Российской Федерации, 2000.

12. *Solow R. M.* Thechnical Change and the Aggregate Production Function // *The Review of Economics and Statistics*. 1957. Vol. 39. № 3. P. 312–320.
13. *Tinbergen J.* Zür Theorie der langfristigen Wirtschaftsentwicklung // *Weltwirtschaftliches Archiv*. 1942. V. 55. № 1. S. 511–549.

### References

1. The President's address to the Federal Assembly (2018). URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/56957>.
2. Official site of Rosstat. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment/#).
3. The Russian Federation is a comprehensive diagnostic study of the economy: ways to achieve comprehensive economic growth.» URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/235471484167009780/Dec27-SCD-paper-rus.pdf>.
4. Demirguc-Kunt A.? Thorsten Beck, Patrick Donovan (2011) Financial services for all? Strategies and challenges of increased access, 308 p. (Library of the world Bank).
5. Kendrick George. (1967) Trends performance in the United States, pp. 5–12.
6. Malthus S. (1815) *An Inquiry into the Nature and Progress of Rent, and the Principles by which it is Regulated*.
7. Marshall A. (1993) *Principles of economic science*. М.: Progress, 1993.
8. The global industry is not prepared for the revolution. Monitoring of technological development. *Kommersant*, 16.01.2010. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3521185>.
9. Nordhaus W. and Tobin J. (1972) Is growth obsolete? *Economic growth: national Bureau of economic research*, no. 96.
10. Sismond de Sismondi. New beginnings of political economy. (1935) *Nouveaux principes d'économie politique, ou de la Richesse dans ses rapports avec la population* (1819).
11. Sei J.-B. (2000) *Treatise on political economy*. Economic sophisms, Economic harmonies.
12. Solow R. M. (1957) Thechnical Change and the Aggregate Production Function. *The Review of Economics and Statistics*, vol. 39, no. 3, pp. 312–320.
13. Tinbergen J. (1942) *Zur Theorie der langfristigen Wirtschaftsentwicklung*. *Weltwirtschaftliches Archiv*, v. 55, no. 1, pp. 511–549.

УДК 336

**И. З. Ярыгина**

доктор экономических наук, профессор,  
зав. кафедрой «Экономика и банковский  
бизнес», МИЭП МГИМО (У) МИД  
России, профессор Департамента  
«Мировая экономика и мировые  
финансы» Финансового  
университета при Правительстве  
Российской Федерации,  
г. Москва, Россия

## Механизмы развития инфраструктуры в условиях сокращения иностранного финансирования

### Аннотация

**Цель работы.** Исследование особенностей поддержки инфраструктурных проектов в условиях санкционного давления на Российскую Федерацию и сокращения доступа российских субъектов хозяйствования к иностранным источникам финансирования. Согласно оценкам Всемирного Банка, более 4% мирового ВВП составляют затраты на развитие инфраструктуры. Практика показала, что в промышленно развитых странах инфраструктурные проекты связаны со строительством мостов, многоуровневых скоростных трасс, социальной городской инфраструктуры, а в развивающихся странах реализуются проекты формирования базовых элементов инфраструктуры: линии водо- и электроснабжения, теплосетей и пр. Раскрытие и использование механизмов взаимодействия государства и бизнеса в рамках реализации проектов с учетом мирового опыта является актуальным вопросом развития России.

**Материалы и методы.** В статье рассматриваются материалы и методы финансирования объектов развития инфраструктуры.

**Результат.** В современных условиях развития России ключевую роль в реализации инфраструктурных проектов играет государственно-частное партнерство.

**Заключение.** Представляется целесообразным использовать мировой опыт финансирования проектов и программ развития на базе механизмов государственно-частного партнерства, при котором государство предоставляет инвесторам благоприятные условия реализации проектов и создает систему инвестиционных предпочтений в интересах развития экономики.

**Ключевые слова:** развитие инфраструктуры, государственно – частное партнерство, инвестиции, предпочтения.

**I. Z. Yarygina,**

Doctor of Economics, Professor, Head  
of the Chair «Economics and banking»,  
MIEP of MGIMO (U), MFA of Russia,  
Professor, Department of «World  
economy and global Finance», Financial  
University under the Government  
of the Russian Federation,  
Moscow, Russia

## Mechanisms of Infrastructure Development within Reduction of Foreign Financing

### Abstract

**Purpose of work.** The study of the peculiarities of supporting infrastructure projects in the conditions of sanctions pressure on the Russian Federation and reducing the access of Russian business entities to foreign sources of financing. According to the World Bank research, more than 4% of global GDP is spent on infrastructure development. Experience has shown that in industrialized countries infrastructure projects are associated with the construction of bridges, multi - level high-speed routes, social urban infrastructure. In developing countries projects are being implemented to form the basic elements of infrastructure: water and electricity lines, heating networks, etc. Disclosure of mechanisms of interaction between public and private entities within implementation of projects backed by international experience, is an important issue for the Russian Federation.

**Materials and methods.** The article discusses the materials and methods of infrastructure development financing.

**Results.** In modern conditions public – private partnership plays a key role in the implementation of infrastructure projects in Russia.

**Conclusion.** It seems appropriate to use the world experience of development projects and programs financing based on public – private partnerships, in which the state provides investors with favorable conditions for the implementation of projects and creates a system of investment preferences for economic development.

**Keywords:** infrastructure development, public – private partnership, investments, preferences.

Исследования показали, что общей особенностью «больших» и «малых» проектов развития инфраструктуры является использование финансовых активов в целях удовлетворения потребно-

стей общества [9]. Представляется целесообразным определить особенности инфраструктурных проектов: выделить отдельные группы, раскрыть цели и методы решения задач развития (табл. 1).

Таблица 1

### Особенности инфраструктурных проектов

Группы инфраструктурных проектов	Цели проектов	Способы решения задач
Нужды производства и домохозяйств	Развитие производств и жизнедеятельности домашних хозяйств	Формирование коммунальной инфраструктуры: электро-снабжение, теплоснабжение, газоснабжение, водоснабжение, канализация (стоки бытовых и технических вод); телекоммуникации, связь, прочие системы, обеспечивающие передачу информации, включая инновации
Транспортная инфраструктура	Обеспечение возможности передвижения людей и товаров	Строительство автомобильных и железных дорог, каналов, портов, мостов, аэропортов
Социальная инфраструктура	Обеспечение социальных нужд населения	Строительство жилья, формирование системы здравоохранения, образования, сооружение объектов социально-культурного значения и рекреации (музеи, культурные центры, парки)
Производственная инфраструктура	Производство товаров	Развитие системы производств и обслуживающих (сопутствующих) предприятий.
Рыночная инфраструктура	Обеспечение движения товаров и услуг (купля, продажа, аренда и пр.)	Формирование субъектов предпринимательства и торговых точек (ярмарки, рынки, финансовые и кредитные институты, страховые учреждения, предприятия сферы услуг)
Информационная инфраструктура	Обеспечение передачи информации	Создание центров информации, баз данных, программных средств, сетей, инфраструктуры обработки и передачи данных
Военная инфраструктура	Профилактика и реализация военных действий	Строительство военных баз, объектов военного назначения, пунктов управления и дислокации
Инновационная инфраструктура	Разработка и внедрение инноваций	Формирование образовательной системы, научных и исследовательских центров, лабораторий, технопарков, особых экономических зон, систем образования, обмена информацией и ноу-хау

В целом инфраструктурные проекты связаны с существенными инвестициями. Мировой опыт показал, что затраты на реализацию крупных проектов составляют в среднем от 20 до 30 процентов ВВП [16]. В России, например, в 2014 году капитальные вложения в инфраструктурные

проекты составили 20,6% ВВП, что ниже соответствующих затрат в странах БРИКС (25% в Бразилии, 51% в Китае) [10], но соответствует капитальным вложениям в США. На рисунке 1 представлены данные по объему валовых капитальных затрат отдельных стран.

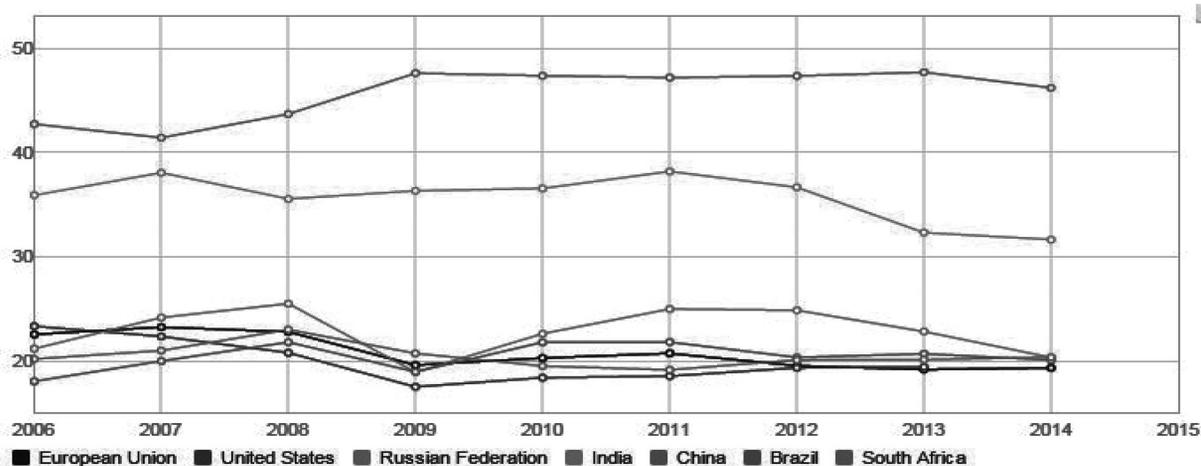


Рис. 1. Валовые капитальные затраты отдельных стран

Источник: Word Bank, DataBank, 2015

Рисунок 1 показывает, что Россия, ЕС и США достаточно близки по объему капитальных затрат и их величина оставалась относительно стабильной на протяжении 10 лет. Индия и Китай, в свою очередь, в 1,5–2 раза опережают другие страны по объему капитальных затрат, что объясняется положительной динамикой ВВП стран и урбанизацией населения, связанной с формированием программ развития городской инфраструктуры [12].

В этой связи важно отметить результаты анализа World Bank DataBank структуры государственных затрат, которое подтвердило, что расходы на инфраструктуру превышают объемы других капитальных расходов [11]. Такое явление объясняется важной ролью инфраструктуры в экономике. Исследование Международного

валютного фонда, например, показало, что рост затрат на инфраструктуру генерирует в краткосрочном периоде развитие производства, увеличению спроса, а также создание новых рабочих мест. Целесообразно отметить, что рост ВВП, обусловленный увеличением инвестиций в развитие инфраструктуры, не ведет к увеличению государственного долга [3]. Кроме того, мировой опыт показал, что инвестиционные инфраструктурные программы развития способствуют повышению уровня жизни населения.

По данным McKinsey Global Institute, структура затрат инвестиционных проектов определяется этапом развития экономики, благосостоянием населения, величиной, плотностью населения, географическим положением, климатом, ландшафтом (рисунок 2).

## China has overtaken the United States and the European Union to become the world's largest investor in infrastructure

Amount spent on infrastructure, 1992–2011  
Weighted average % of GDP

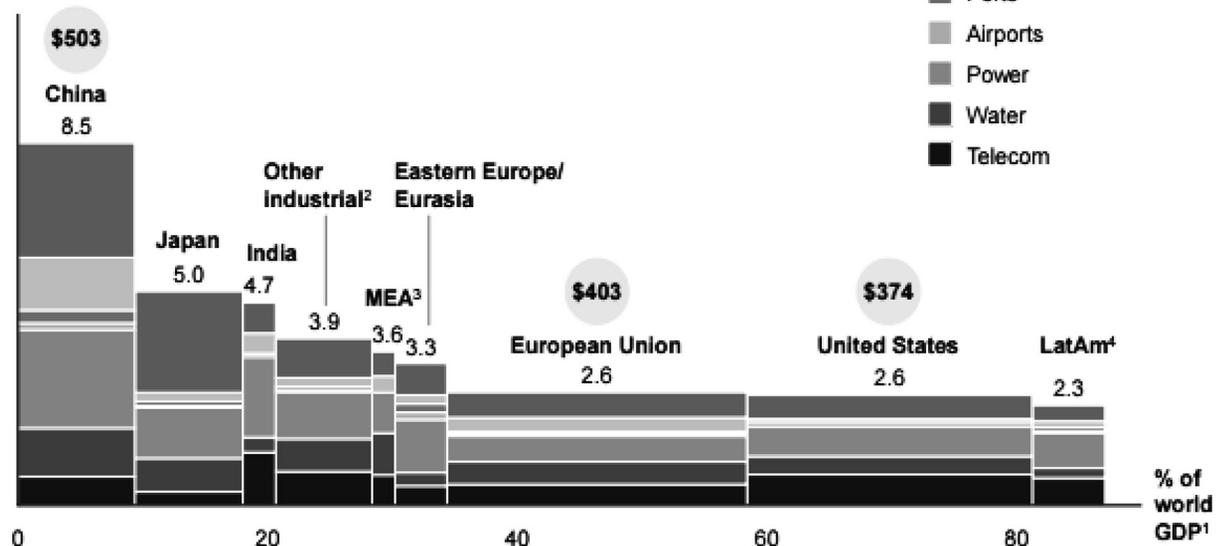


Рис. 2. Структура расходов на инфраструктуру по регионам мира

Источник: McKinsey Global Institute, 2016

Существенный объем инвестиций в инфраструктуру осуществляет Китай (500 млрд долларов США ежегодно). Данные свидетельствуют, что потребность в таких инвестициях вне зависимости от стран или регионов значительно выше (рисунок 3).

Рисунок 3 демонстрирует, что в большинстве стран и регионов мира объем инвестиций в инфраструктуру не удовлетворяет имеющиеся потребности. Исключением является Китай, расходы которого на инфраструктуру составляют до 8,5% ВВП, что связано с долгосрочным финансирова-

нием программ развития инфраструктуры и строительством дорог в западных регионах страны [4]. Многие страны, включая Россию, «недоинвестируют» в инфраструктуру от 0,3 до 3,3 процентов ВВП, что связано с необходимостью развития проектов и программ на базе государственно-частного партнерства и формированием механизмов финансирования программ, представляющих интерес для развития национальной экономики. В свою очередь, экономический рост отдельных развивающихся стран требует увеличения затрат на развитие инфраструктуры, что связано с необходимостью

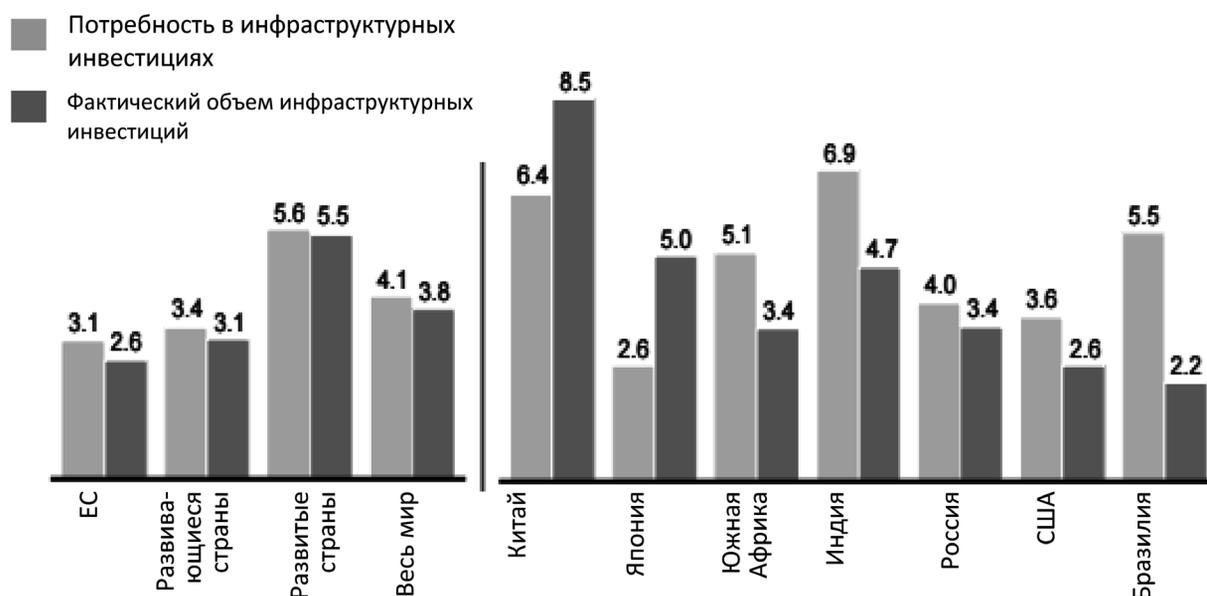


Рис. 3. Потребность в инфраструктурных инвестициях и фактические расходы (в % к ВВП)

Источник: McKinsey Global Institute.

модернизации производства и функционирования существующих объектов. Объективность необходимости и стимулирующая роль инфраструктурных инвестиций не вызывает сомнения. Однако многие государства не располагают достаточными бюджетными средствами для их осуществления, что связано с объективными причинами: финансовыми ограничениями, высокой стоимостью проектов и ограниченностью ресурсов. Кроме того, отсутствие системного подхода к реализации инвестиционных программ, недостатки институционального обеспечения экономики не способствуют реализации инфраструктурных проектов [5].

В России в настоящее время имеет место объективная необходимость развития инфраструктуры. В этой связи представляется целесообразным определить источники и инструменты финансирования национальных проектов.

#### Источники и инструменты финансирования инфраструктурных проектов

Мировая практика показала, что инфраструктурные инвестиции связаны с бюджетными расходами, значительными капиталовложениями и долгосрочными социальными программами. Так, например, по оценкам Федерального дорожного агентства России, стоимость одного километра восьмиполосной высокоскоростной трассы оценивается в 12,3 млн долларов США [7]. Источниками средств являются налоговые поступления, сборы, в том числе акцизные, средства фондов национального благосостояния, антикризисных фондов и пр. В свою очередь, особенностью использования бюджетных средств является необходимость всесто-

ронного обоснования расходов на определенные сроки (один или три года) и множественных согласований. Кроме того, кризисные явления в экономике вынуждают правительства стран сокращать и перераспределять государственные расходы. Высокая долговая нагрузка на государственный бюджет также снижает объемы инвестиций в развитие. По оценкам экспертов Газпромбанка, в настоящее время на долю бюджетных средств приходится более 65% инвестиций в инфраструктуру, а 35% расходов осуществляется за счет акционерного и долгового финансирования [2]. Участниками государственно-частного партнерства в сфере инфраструктуры является государство, региональные, муниципальные образования, банки, международные финансовые организации, пенсионные, суверенные фонды и специально созданные инфраструктурные компании. Финансирование развития инфраструктуры осуществляется за счет собственных и заемных средств, а именно:

- 1) финансирование из государственных средств и государственных фондов, включая государственные заимствования;
- 2) корпоративное финансирование (финансирование проектов из собственных или заемных средств компаний);
- 3) проектное финансирование, в том числе на базе частно-государственного партнерства.

В таблице 2 представлены известные мировой практике формы участия государства в финансировании инфраструктурных проектов.

Результаты анализа соотношения различных источников в общем объеме финансирования инфраструктуры представлено в таблице 3.

Таблица 2

## Участие государства в финансировании инфраструктуры

Корпоративное финансирование	Проектное финансирование	Финансирование за счет государственных средств с участием компаний в отдельных бизнес-процессах
Финансирование проектов за счет собственных или заёмных средств компаний и реализация проекта на балансе действующего предприятия.	Формирование инфраструктурных компаний (специальных проектных организаций) и финансирование проектов за счет банковских займов, собственных средств, акций и облигаций	Финансирование из федерального, региональных, муниципальных бюджетов. Финансирование за счет предоставления кредитов международными финансовыми организациями

Таблица 3

## Структура инвестиций в инфраструктуру по источникам финансирования в России (пример усредненных данных)

Источники финансирования	Объем инвестиций, млрд долл. США	Структура инвестиций
Государственные бюджеты и фонды	1 350	65,4%
Банковские кредиты	160	7,7%
Кредиты международных финансовых организаций	25	1,2%
Акционерный капитал инфраструктурных компаний	40	1,9%
Собственные средства инфраструктурных компаний	125	6,0%
Корпоративные облигации	365	17,7%
Всего	2 060	100,0%

Источник: Информационный бюллетень Газпромбанка [7,8].

Представленные данные показывают, что основным источником финансирования является государственный бюджет, вторую позицию по объему занимают корпоративные облигации. В настоящее время имеет место возрастание объемов банковского кредитования и собственных средств. Финансирование за счет акционерного капитала имеет незначительные объемы и требует расширения. Таким образом, представляется возможным определить ключевые способы финансирования инфраструктуры: государственные инвестиции, банковские и международные кредиты, инвестиции инфраструктурных компаний с использованием собственных, заёмных средств, долей участия. При этом объем финансирования за счет выпуска акций незначителен. Однако такая форма финансирования имеет тенденцию к расширению. Более 800 российских компаний реализовали инфраструктурные проекты за счет управления ресурсами аккумулированного акционерного капитала [3].

Данные свидетельствуют, что в настоящее время имеет место общемировая тенденция роста объемов финансирования корпоративных инфраструктурных проектов за счет размещения облигаций, в том числе инфраструктурных. По имеющимся данным, в некоторых странах совокупная стоимость инфраструктурных объектов, принадлежащих частным компаниям, превышает объ-

емы государственной инфраструктуры. Так, из первых двадцати позиций ежегодного рейтинга Bentley Infrastructure 500, представляющего рейтинг компаний – инвесторов в развитие инфраструктуры, 6 компаний являются частными, остальные частично или полностью принадлежат государствам [6].

Объем частных инвестиций в частно-государственных проектах вырос за последние 10 лет в несколько раз. Такая форма взаимодействия государства и бизнеса в ряде развивающихся стран получила распространение несмотря на кризисные явления мировой экономики. Кроме того, доля частных инвестиций при благоприятных условиях реализации проектов увеличивается [14].

Информация о доле частных инвестиций в развитии инфраструктуры в общем объеме инвестиций в инфраструктуру отдельных стран представлена в таблице 4.

Данные, представленные в таблице 4, показывают, что в настоящее время Россия отстает от ряда стран по объему использования частных инвестиций в инфраструктуру. В этой связи представляется целесообразным использовать мировой опыт финансирования проектов и программ развития, в том числе на базе использования механизмов государственно-частного партнерства, при котором государство предо-

Таблица 4

**Частные инвестиции в инфраструктуру  
в общем объеме инвестиций**

Страна	Доля в процентах
США	29–45 (разные источники)
Чили	66
Бразилия	30
Великобритания	69
ЕС	44
Китай	41
Индия	20,4–40 (разные источники)
Россия	16
Среднее	35

Источник: анализ автора на основании открытых источников [8, 13, 14].

ставляет инвесторам благоприятные условия реализации проектов и создает систему инвестиционных предпочтений в интересах развития экономики.

**Литература**

1. Инфраструктура России – большому кораблю большое плавание. Аналитический обзор АО «ГАЗПРОМБАНК», 2014.
2. Инфраструктура России: Сократить нельзя увеличивать, АО «ГАЗПРОМБАНК», 2015.
3. Федеральное дорожное агентство. URL: <https://www.rosavtodor.ru>.
4. Чуманская О. Государственно-частное партнерство в России в условиях экономического спада // Молодой ученый. 2016. №10.
5. Ярыгина И. З. Роль банков развития в обеспечении экономических интересов БРИКС // Экономика, налоги, право. 2015. №3.
6. 500 Bentley Infrastructure Rating. URL: <https://www.bentley.com/en/top-infrastructure-owners>.
7. Chao J., Kasper H. H1 2015 Global PPI Update, PPI Database, World Bank Private Partnership Group, 2015.
8. European PPP Expertise Centre // EPEC. URL: <http://www.eib.org/epec/>.
9. Glossary of World Bank Data Bank. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/NE.GDI.FTOT.ZS/countries/1W-EU-RU-US?display=graph>.
10. IMF Research on Infrastructure Impact on Economy, 2014.
11. IMF Statistical DataBase.
12. Infrastructure Investment Policy Blueprint: Country Performance Assessment, World Economic Forum, 2014.
13. Public Private Partnerships // UK Government. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/public-private-partnerships>.
14. The Brazilian Investment Partnerships Program, Walter Stuber, 2016.
15. The Landscape on the Brazilian PPP Market, RADAR PPP. 2015.
16. USAID Economic Growth and Trade. URL: <https://www.usaid.gov/what-we-do/economic-growth-and-trade/infrastructure>.

**References**

1. Infrastructure Russia – a great ship needs deep waters. Analytical review of the JSC «GAZPROMBANK», 2014.
2. The infrastructure of Russia: Reduce cannot be increased, JSC GAZPROMBANK, 2015.
3. Federal road agency. URL: <https://www.rosavtodor.ru>.
4. Chumanskaya O. (2016) Public-private partnership in Russia in the conditions of economic recession. *Young scientis*, no. 10.
5. Yarygina I. Z. (2015) Role of development banks in ensuring the economic interests of the BRICS. *Economy, taxes, the right*, no. 3.
6. 500 Bentley Infrastructure Rating. URL: <https://www.bentley.com/en/top-infrastructure-owners>.
7. Chao J., Kasper H. (2015) H1 2015 Global PPI Update, PPI Database, World Bank Private Partnership Group.
8. European PPP Expertise Centre // EPEC. URL: <http://www.eib.org/epec/>.
9. Glossary of World Bank Data Bank. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/NE.GDI.FTOT.ZS/countries/1W-EU-RU-US?display=graph>.
10. IMF Research on Infrastructure Impact on Economy (2014).
11. IMF Statistical DataBase.
12. Infrastructure Investment Policy Blueprint: Country Performance Assessment, World Economic Forum (2014).
13. Public Private Partnerships // UK Government. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/public-private-partnerships>.
14. The Brazilian Investment Partnerships Program, Walter Stuber (2016).
15. The Landscape on the Brazilian PPP Market, RADAR PPP. (2015).
16. USAID Economic Growth and Trade. URL: <https://www.usaid.gov/what-we-do/economic-growth-and-trade/infrastructure>.

УДК 331.5

**Е. К. Самраилова,**  
доктор политических наук, профессор,  
Российский университет  
транспорта (МИИТ),  
г. Москва, Россия

## Интеллектуальная составляющая рынка труда: современное состояние и перспективы

### Аннотация

**Цель работы.** В статье дан обзор современного состояния российского рынка труда, переживаемого образованием, наукой и характеризуемого рядом показателей, в числе которых востребованность и качество высшего образования; представлены миграционные аспекты «утечка умов» российского рынка труда и примеры зарубежных практик; выход – возвращение к цивилизационной ценности образования и знаний, решение задач по созданию высокотехнологичных рабочих мест. Цель статьи – исследовать значение внутренней и внешней миграции, состояние российского рынка интеллектуального труда для экономики страны.

**Материалы и методы.** Исследован терминологический аппарат предметной области, проанализированы подходы к организации наставничества в современной теории и практике управления, оценена широта применения наставничества современными организациями в целях развития работников.

**Результат.** Интеллектуальная миграция должна приносить пользу экономике страны за счет интеграции в мировое научное и образовательное пространство, приобретение научного опыта посредством различных форм стажировок и обучения, повышения статуса российского образования.

**Заключение.** Подъем авторитета российского образования и науки в мире является важнейшей задачей, требующей согласования деятельности образовательной системы на всех ее уровнях со стратегической кадровой государственной политикой, возрождения престижа рабочих профессий, поддержки и развития инновационных способностей у студенческой молодежи, повышения востребованности и качества высшего образования.

**Ключевые слова:** инновационная стратегия, рынок труда и политика занятости населения, дефицитный ресурс инновационной экономики, интеллектуальный труд, международная трудовая миграция, внутренняя и внешняя миграция, интеллектуальная миграция «утечка умов».

**E. K. Samrailova,**  
Doctor of Political Sciences, Professor,  
Russian University of transport  
(MIIT),  
Moscow, Russia

## The intellectual component of the labor market: current state and prospects

### Abstract

**Purpose of the work.** The article gives an overview of the current state of the Russian labor market experienced by education, science, which is characterized by a number of indicators, including the demand and quality of higher education; presents the migration aspects of the “brain drain” of the Russian labor market and examples of foreign practices; exit – a return to the civilizational value of education and knowledge, the solution of tasks to create high-tech jobs. Purpose of article to investigate the importance of internal and external migration, the state of the Russian market of intellectual labor for the economy.

**Materials and methods.** The terminological apparatus of the subject area is investigated, approaches to the organization of mentoring in the modern theory and practice of management are analyzed, the breadth of application of mentoring by the modern organizations for development of workers is estimated.

**The results.** Intellectual migration should benefit the country’s economy through integration into the global scientific and educational space, the acquisition of scientific experience through various forms of internships and training, improving the status of Russian education.

**Conclusion.** Raising the prestige of Russian education and science in the world is an important task that requires coordination of the educational system at all levels with the strategic personnel policy of the state, the revival of the

*prestige of working professions, support and development of innovative abilities among students, increase the demand and quality of higher education.*

**Keywords:** *innovation strategy, labor market and employment policy, the scarce resource of innovative economy, intellectual labor, international labor migration, external migration, intellectual migration, "brain drain".*

Инновационная стратегия развития страны обуславливает необходимость диверсификации экономики, технологического обновления промышленности и, что особенно актуально, формирование эффективно функционирующего рынка труда и политики занятости населения. Динамика экономической глобализации, научно-технический прогресс, переход на новый технологический уклад с задачами создания цифровой экономики оказывают исключительное влияние на сферу занятости и рынок труда, а дефицитным ресурсом инновационной экономики являются квалифицированные творческие и компетентные работники. Инновационный процесс протекает в противоречивой социально-экономической и политической внешней среде с одной стороны, на него воздей-

ствуют сложные процессы современного рынка труда, негарантированная занятость по направлению полученного образования, а зачастую рутинная деятельность, а с другой – продуктивная деятельность инновационных личностей, стремящихся к личным целям и достижениям. Любая инновация, в первую очередь, результат интеллектуального труда, интеллектуально-инновационной деятельности предприятия, результат видения конкурентных стратегических позиций. Характеристику инновационной личности предложил социолог Эверест Хаген (см. таблицу 1), показав, что такая личность формируется и получает распространение в обществе при особых обстоятельствах, когда имеет место интенсивная вертикальная мобильность [6, с. 89–91].

Таблица 1

### Характеристики инновационной личности

№ пп	Важнейшие характеристики	Инновационная личность
1	Отношение к профессиональной деятельности	Профессиональная активность, заинтересованность. Стремление к управленческим функциям.
2	Понимание ролевых отношений в трудовом коллективе	Ответственность за отрицательные стороны профессиональной жизни, выработка эффективных решений и попытки внести позитивные управленческие изменения.
3	Стиль лидерства и реализации властных полномочий	Уважение к подчиненным, заинтересованное отношение к их профессиональной оригинальности
4	Степень склонности к обучению, творчеству и изобретательству	Творчество, нестандартность мышления, профессиональная увлеченность, высокая работоспособность

Приведенные в таблице характеристики инновационных личностей не исчерпывают всю многогранность таланта, но указывают на их высокую конкурентоспособность на рынке труда. Доминирующей функцией рынка труда является удовлетворение интересов работников и работодателей через формирование эффективной системы трудовых отношений. На рынке труда должны реализовываться возможности свободного выбора профессии, места работы и проживания, трудовой миграции между регионами и организациями, а также привлечения и найма, сокращения и увольнения при соблюдении норм трудового права. Современный рынок труда – это сложная система экономических, социально-трудовых и юридических отношений между социальными партнерами по поводу формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы.

В современных экономических и политических условиях развития России центром притяжения становятся процессы, происходящие в

интеллектуальной сфере. Результаты осуществляемых экономических преобразований в стране во многом определены научно-техническим потенциалом и интеллектуальными ресурсами. До рассмотрения интеллектуальной составляющей российского рынка труда выделим следующие ключевые проблемы: высокий удельный вес неэффективных рабочих мест; качество рабочей силы и ее оптимальное распределение по отраслям, территориям и предприятиям; несбалансированность спроса и предложения рабочей силы в целом и на региональных рынках труда; слабая адаптация системы профессионального образования к требованиям рынка труда, вследствие чего значительное количество выпускников не трудоустроены по полученной профессии; низкий уровень внутрифирменного обучения, влияющий на рост фрикционной безработицы и сдерживающий мобильность рабочей силы; высокий трудовой потенциал высвобождаемых работников. По оценкам специалистов [1, с. 137–147], отечествен-

ный рынок труда перегружен специалистами с высшим образованием: их в 4,5 раз больше, чем необходимо по оценке предложений от работодателей. На 10 тысяч граждан в возрасте от 17 до 30 лет охват всеми формами высшего образования составил 673 чел., поступают в вузы – 80% выпускников школ (в США – 44% выпускников; в Германии – 38% выпускников). Россия занимает первое место в мире по числу студентов на 10 тысяч населения. Со всей очевидностью проявились следующие проблемы: во-первых, абитуриенты не прогнозируют свою занятость по направлению образования на годы вперед, и в принципе, не задумываются о перспективном профессиональном трудоустройстве; во-вторых, не все вузы готовят специалистов с ориентиром на потребности экономики и рынка труда; в-третьих, далеко не все выпускники вузов и специалисты с опытом работы востребованы на российских предприятиях. В результате недоиспользования потенциала молодых специалистов наша страна существенно теряет ВВП. Кроме того, рост безработицы на 1% влияет на повышение случаев суицида на 7%, имущественных краж – на 2%.

Стратегия развития России должна включать три компонента: технологическое развитие; освоение природных ресурсов, не противоречащее целям в области устойчивого развития; развитие человеческого потенциала [5]. Не требует дополнительного обоснования тот факт, что в условиях динамичного развития экономики интеллектуальный потенциал общества и, в частности, его интеллектуальный капитал становятся ключевыми факторами, определяющими конкурентный вектор движения страны. Современные технологии «охотников за головами» (*HEAD HUNTER*) или технологии поиска кандидатов из числа успешно работающих специалистов (*EXECUTIVE SEARCH*) активно развиваются, пользуются спросом, что подтверждает наличие «кадрового голода». Дефицит национальных научно-технических кадров отмечается во многих развитых государствах, поэтому и усиление борьбы за интеллектуальный капитал актуализировали интеллектуальную миграцию, в потоки которой вовлечены не только высококвалифицированные специалисты – ученые, преподаватели вузов, эксперты международных организаций, служащие ТНК и т.д., а также студенты и стажеры. Интеллектуальный продукт – это сложное понятие, которое может принимать самые разные формы – от открытий и изобретений, моделей и промышленных образцов, от произведений науки, литературы и искусства до сведений о технологических процессах и другой конфиденциальной (ноу-хау) информации. Самым ценным, конечно, является сам носитель интеллектуального капитала.

Подчеркнем еще раз, что отличительной особенностью современного мира являются процессы перелива человеческого капитала в форме миграционных потоков с высоким уровнем человеческого потенциала. Для современных мировых рынков труда характерны следующие особенности: увеличение масштабов международной трудовой миграции; увеличение продолжительности пребывания и занятости мигрантов (например, в Германии 25% мигрантов пребывают более 20 лет); преобладание миграции в развитые страны; миграция высококвалифицированных работников из развитых стран в развивающиеся; расширение масштабов участия России в международной трудовой миграции; миграция ученых и квалифицированных специалистов в развитые страны. Такая миграция получила название «утечки умов» [1, с. 72–79].

Понятие «утечка умов» (*brain drain*) прочно укрепилось в аналитических исследованиях с начала 1950-х гг., когда английские специалисты и ученые стали переезжать в Америку, хотя это произошло раньше, в 30-годах прошлого века, когда США получили монопольную возможность отбора ученых – беженцев из фашистской Германии. Очевидно, что качество человеческого потенциала общества и его интеллектуальной составляющей зависит от системы знаний, начиная с ее организации на уровне школьной подготовки, затем вузовской и т.д. до ее реализации в модель непрерывного образования, а также от того, насколько модели профессиональных достижений и ориентиров сообразны современному российскому рынку труда и цене труда. Представляется, что проблема в сфере интеллектуальной миграции катастрофическая и продолжает ухудшаться, что снижает устойчивость страны перед внешними вызовами и угрозами.

Под «утечкой умов» принято понимать ситуацию, в которой в стране высококвалифицированные специалисты и представители интеллектуального труда переквалифицируются или прекращают заниматься наукой, это ситуация, когда специалисты переезжают на постоянное проживание и работу в другую страну. Здесь следует ситуацию классифицировать по таким признакам, как «внешняя» и «внутренняя» миграция. При внутренней «утечке» ученые или специалисты остаются в стране, они меняют место проживания и сферу своей деятельности, зачастую с потерей своей квалификации, профессиональных навыков, попадая под процессы маргинализации, т.е. понижая свой социальный статус. Как правило, это переход в сферу оказания различного рода услуг – бытовые, торговля, менеджмент, частные охранные предприятия и пр. Данное явление является необратимым процессом, этого исправить нельзя. Когда «умы утекают» к внеш-

ним конкурентам, интеллектуальный потенциал страны слабеет, но этот процесс обратим. При создании соответствующих условий (профессиональная занятость с возможностью карьерного роста, удовлетворительный уровень оплаты труда, условия, режим труда, условия проживания и разумные ставки ипотечного кредитования и т.п.) специалисты могут и готовы вернуться, если не утрачены все социально-культурные связи. Известно, что 1989 по 2017 год Россию покинули около 5 млн человек, сменив свое гражданство. За пределами Российской Федерации в настоящее время трудится более 1,5 миллиона россиян, они не сменили гражданство, имеют высокий уровень образования, профессиональный опыт, значительные конкурентные показатели. Возьмем смелость утверждать, что трудно найти в мире университет, корпорацию, где не заняты россияне, это опасная тенденция, имеющая свои объективные предпосылки, одна из которых – это невостребованность научных результатов экономикой и российским обществом. Проявилась еще и такая проблема сегодняшнего дня, как старение специалистов и профессиональных рабочих, занятых в высокотехнологичных сферах и представителей науки. Не менее актуальная и следующая проблема – средний возраст ученых – представителей академической и вузовской науки. По данным мониторинга конкурентоспособности в высшей школе, доля представителей науки в возрасте от 55 до 75 лет – более 50%, тогда как в середине 1980 гг. она не превышала 27%.

Факторов, оказывающих влияние на формирование и реализацию миграционных установок и смену рода деятельности, у человека достаточно много. Но из них можно выделить основные группы факторов, которые обуславливают неравномерные, асимметричные внутренние миграционные потоки в России: экономические, природно-климатические, социальные, военные и т.д. факторы. Первую группу составляют экономические факторы. Эти факторы всегда и везде имеют главенствующее значение, неравномерный уровень социально-экономического развития регионов приводит к значительной дифференциации всех территорий страны по уровню и качеству жизни, а значит, и привлекательности с точки зрения переселения и смены рода занятий. Широко распространенная внутренняя миграция в коммерческую деятельность объясняется значительной дифференциацией оплаты труда и невозможностью реализовать себя как профессионально, так и материально-воспроизводственно в инженерно-технических, экономических, управленческих и правовых направлениях науки.

Миграционные потоки из России отличаются высокими показателями качества человеческого потенциала и интеллектуального капитала – это

высокий образовательный и профессиональный уровень, знание одного и более языков, молодой возраст и серьезные мотивационные факторы для адаптации в другой стране, т. е. можно утверждать, что это высокообразованные специалисты на пике профессиональной продуктивности. Молодые люди и люди среднего возраста с высшим образованием, проживающие в крупных городах, имеют наиболее высокие миграционные установки из-за неудовлетворенности перспективами карьерного роста и материального состояния, социального статуса, личной и экономической безопасности. Представители бизнеса, которые состоялись, достигли успеха в стране также мотивированы на миграцию, увозя свой опыт и предпринимательский талант, это является опасной тенденцией. Так, в 2014–2016 годах из России уехали около 6 тысяч долларовых миллионеров, и отток талантливых представителей бизнеса не прекратится, т. к. миграционные настроения среди них особенно сильны.

Подчеркнем еще раз, что одна из проблем российской науки – это проблема интеллектуальной миграции. Фонд «Открытая экономика» констатирует, что выезд российских ученых по контрактам зарубежных фирм существенно возрос за последние годы, расширяется также и география оттока. Так, например, около 50% публикаций представителей российской науки идут из США, наиболее цитируемые российские ученые работают в США и на их долю приходится около 44% всех ссылок (период после 2003 года). Имеются данные, что лидируют по индексу цитируемости выпускники МГУ и МФТИ. Прослеживается новая тенденция – это отъезд российских специалистов и ученых в страны Юго-Восточной Азии, Сингапур, где имеются все условия для работы. «Утечка умов» – это закономерные процессы, характерные не только для России, так, заметный отток квалифицированных ученых наблюдается из Европы: Великобританию ежегодно покидают около 1 млн 440 тыс. лиц с высшим образованием (в их числе не только ученые); Германию – около 817 тыс. человек [3].

Имеются данные, подготовленные московским кадровым агентством «Контакт», о том, что в ближайшие два года каждый шестой топ-менеджер российских компаний планирует покинуть страну, а намерение эмигрировать существует у 42% топ-менеджеров. В исследовании были задействованы почти 500 российских руководителей высшего звена. Массовый отъезд квалифицированных специалистов, ученых и бизнесменов представляет серьезную проблему для развития Российской Федерации, эта проблема станет со временем угрозой номер один для России. Рынок высококвалифицированных специалистов высококонкурентен, и ученые не всех специальностей уезжа-

ют. Так, стабильно востребованы программисты, биотехнологи, молекулярные генетики, реставраторы, физики, химики. Привлекательными странами являются США, Великобритания, Франция и Германия. Практика показывает, что зачастую специалисты числятся в отечественных НИИ и университетах, а работают за границей или же в филиалах западных компаний здесь (Hewlett-Packard, Intel, Microsoft), компании получают пользу, имеют права на результаты исследований, которые считаются российскими. Не требует доказательства, что чем ниже будет «отток интеллекта», тем значительнее могут быть результаты отечественной науки, выше престижность образования, совершеннее условия для труда и для жизни. «Утечка умов» есть фактор устойчивости страны, ее национальной безопасности, а значит, необходимо управлять этими процессами самому государству, например через установление оптимальных значений, а критериями могут быть – обучение на бюджетной или коммерческой основе, наличие договоров-контрактов у вуза с работодателями. Установить конкретные цифровые значения показателей в данной сфере сложно, хотя есть и понимание того, что полный запрет или свобода в этой сфере вредны. Известно, что 1990-е гг. уезжали состоявшиеся ученые, представители научных школ, сейчас же готовы мигрировать выпускники ведущих вузов. Уезжают наиболее талантливые, например, до 60% россиян – победителей международных олимпиад – уезжает на работу за границу, а обратно возвращаются лишь единицы (9%). Для молодых людей свойственно быстрое и легкое переключение и принятие иной социокультурной среды с ее традициями, ценностями, уровнем жизни. По различным оценкам, страну ежегодно покидают до 15% выпускников российских вузов. Кто-то может отметить, что это не такие большие цифры, но они существенно влияют на состояние науки и экономики в стране и на возможности развития в будущем.

Однако надо знать еще цену подготовки специалистов, например на подготовку специалиста по физике или математике затрачивается порядка 1 млн долларов, а на каждый выпуск – полтора млрд долларов. Так, США выигрывают от привлечения ученого-гуманитария порядка 230 тыс. долл., от привлечения инженера – 253 тыс., врача – 646 тыс., специалиста научно-технического профиля – 800 тыс. долл. Одновременно с этим, исходя из оценок Национального фонда науки США (National Science Foundation), доля иностранных студентов, получающих научные степени в областях биологии и химии составляет 40%, в сфере математики и компьютерных дисциплинах – 50%, а в инжиниринге – 58%. Что касается патентных заявок, следует отметить, что их число составляет 62 патентные заявки на каждого иностранного

студента, который получил образование в технических вузах США (51 заявка на 100 выпускников – таков показатель для урожденных американцев). По окончании курса обучения около 60% выпускников американских вузов остаются работать в США. Согласно исследованиям Института международного образования (Institute of International Education), среди ученых – лауреатов Нобелевской премии – в США иммигранты составляют более одной трети. Журнал Time приводит следующие данные: в настоящее время примерно 400 тыс. европейских ученых работают в США (согласно статистическим данным 11 млн научных работников работают в Европе), при этом большая часть из них не планируют продолжить свою деятельность на родине [5].

За последнюю четверть века экономия США в области научной деятельности и образования составила более 15 млрд долларов. Это достигается за счет привлечения в сферу образования преподавателей, ученых из других стран, которые готовы трудиться на условиях меньшей зарплаты, чем американцы, при этом на подготовку зарубежных специалистов у правительства США нет практически никаких затрат, в связи с тем что образование данные специалисты получили на родине, в стране-доноре. В сравнении с суммами помощи, которые выделяются развивающимся странам, прибыль, которую имеют, например, Канада (в семь раз), Великобритания (в три раза) от привлечения и использования иностранных специалистов, на порядок выше.

Согласно исследованию, проведенному Университетом Дьюка (Duke University), иностранные ученые, переехавшие в США в период с 1995 по 2006 год, являются создателями четверти новых инжиниринговых и технологических компаний США, а также более половины подобных фирм, базирующихся в Силиконовой долине. В общей сложности эти фирмы создали 450 тысяч новых рабочих мест и в 2006 году получили \$ 52 млрд дохода. Самыми востребованными для иностранных «умов» являются области информационных технологий, программного обеспечения, производства полупроводников, компьютеров и периферии. Самыми активными в создании высокотехнологических компаний, согласно этому исследованию, являются переселенцы из Индии (на их долю приходится 26% стартапов), Китая, Тайваня и Японии. В некоторых штатах заметно и постсоветское влияние: к примеру, в Массачусетсе 3% высокотехнологичных компаний созданы выходцами из России, а в Нью-Йорке – 6% [5].

Рассматривая сущность явления интеллектуальной миграции или «утечки умов», можно отметить как позитивные, так и негативные аспекты. К позитивным аспектам, вызванными процессами глобализации, можно отнести следующие: ин-

теграция российских ученых в мировое научное пространство после открытия «железного занавеса» и использование зарубежных ресурсов российскими учеными, повышение квалификации за счет зарубежного образования или стажировки, повышение авторитета российской науки за рубежом. Кроме того, учитывая проблемы в российской науке 90-х годов, накопившиеся за последние тридцать лет, использование иностранных ресурсов является возможностью для ученых продолжать свою профессиональную научную деятельность. К сожалению, можно констатировать, что престиж российского образования снизился за последние десятилетия. Рейтинговые показатели учебных заведений, включающие данные о числе иностранных студентов, как правило, охватывают представителей студенческой молодежи из стран ближнего зарубежья – бывшего Советского Союза.

В мировых рейтинговых оценках российские учебные учреждения представлены тремя-шестью вузами в списках из двухсот-трехсот. В наиболее авторитетном рейтинге лучших вузов мира среди первых трехсот представлены шесть российских вузов (МГУ, МИФИ, МФТИ, МГИМО, ВШЭ, СпбГУ). Эти цифры и данные по интеллектуальной миграции показывают, что авторитет российского образования и науки в мире падает, и данную тенденцию необходимо переломить. Следовательно, согласовывать деятельность образовательной системы на всех ее уровнях со стратегической кадровой государственной политикой, добиться возрождения престижа рабочих профессий, поддерживать и развивать инновационные способности у студенческой молодежи, повышая востребованность и качество высшего образования. Диверсификации экономики, технологическое обновление промышленности должно быть обеспечено конкурентоспособными кадрами выпускниками с высокими компетенциями в своей специальности внутри нашей страны.

#### Литература

1. Кязимов К. Г. Рынок труда и занятость населения. М.: Перспектива 2017. 362 с.
2. Оded Старк. «Утечка мозгов» как глобальное явление. Причины и последствия / Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2008/1653>.
3. Оded Старк. «Утечки мозгов»: причины и последствия. URL: <http://www.kontinent.org/article.php?aid=47ffe607df371>.
4. Самраилова Е. К., Вешкурова А. Б. Национальная безопасность России: миграционная составляющая // Труд и социальные отношения. 2014. № 11/12. С. 3–17.
5. Серебровская Т. Б., Королевская А. В. Перспективные направления реализации возможностей человека в современном обществе // Материалы международной научно-практической конференции «Развитие экономики и предпринимательства в условиях экономических стратегий импортозамещения»: сборник научных статей преподавателей, аспирантов и студентов / под ред. В. И. Малышкова. М., 2015. С. 153–155.
6. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. В.А. Ядов. СПб.: Наука, 2006. 426 с.
7. URL: <https://theoryandpractice.ru/seminars/388-utechka-mozgov-logicheskie-osnovaniya-novoy-ekonomiki-14-5>.
8. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2017/03/17/58ca55a39a794772eb8b702e>.

#### References

1. Kazimov K. G. (2017) The labour Market and employment, 362 p.
2. Oded stark is «brain Drain» as a global phenomenon. Causes and consequences. Electronic publication: center for humanitarian technologies. 05.04.2008. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2008/1653>.
3. Oded stark brain Drain: causes and consequences. URL: <http://www.kontinent.org/article.php?aid=47ffe607df371>.
4. Samrailova E. K., Veshkurova A. B. (2014) Russia's national security: the migration component. *Labour and social relations*, no. 11/12, pp. 3–17.
5. Serebrovskaya T. B., Korolevskaya A. V. (2015) Perspective directions of realization of human opportunities in modern society. Proceedings of the international scientific-practical conference «*Development of Economics and entrepreneurship in the context of economic strategies of import substitution*»: collection of scientific articles of teachers, postgraduates and students, pp. 153–155.
6. Sociology of work. (2006) Theoretical and applied explanatory dictionary, 426 p.
7. URL: <https://theoryandpractice.ru/seminars/388-utechka-mozgov-logicheskie-osnovaniya-novoy-ekonomiki-14-5>.
8. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2017/03/17/58ca55a39a794772eb8b702e>.

УДК 338.24

**С. А. Филин,**  
доктор экономических наук, профессор,  
доцент, кафедра организационно-  
управленческих инноваций,  
факультет менеджмента, Российский  
экономический университет  
имени Г. В. Плеханова,  
Москва, Россия  
E-mail: Filin.SA@rea.ru

**И. Д. Лабуза,**  
магистрант, кафедра организационно-  
управленческих инноваций,  
факультет менеджмента, Российский  
экономический университет  
имени Г. В. Плеханова,  
Москва, Россия  
E-mail: ivan.labuza@gmail.com

## К вопросу о роли интуиции как метода в менеджменте и принятии стратегических управленческих решений

### Аннотация

**Цель статьи.** В статье поднимается актуальная тема – использование интуиции в менеджменте и при принятии управленческих и инвестиционных решений. Решаемые в статье задачи заключаются в анализе вклада интуиции в профессиональной деятельности менеджера при принятии управленческих и инвестиционных решений.

**Материалы и методы.** Используются методы логического исследования, анализа и синтеза на основе креативно-информационного подхода. Новизной статьи является выявление принципов использования и развития интуиции в менеджменте и при принятии управленческих решений.

**Результаты.** В статье выявлены классификационные признаки интуиции, взаимосвязь между интуитивным методом и логическим подходом к восприятию информации из внешнего мира, условия, при которых целесообразно применение менеджером интуиции, раскрыты роль и вклад интуиции в профессиональной деятельности менеджера при принятии управленческих и инвестиционных решений, систематизированы способы развития интуиции в менеджменте.

**Заключение.** Авторами обосновано, что, хотя использование интуиции при принятии управленческих решений несет много рисков и проблем, менеджеры используют ее, так как она может ускорить их принятие. При этом, хотя успешный менеджер должен обладать развитой интуицией, но важно, чтобы она не подменяла анализ фактической информации и прошлый опыт и подтвердить обоснованность интуитивно принятого УР. Подтвержденное анализом доверие к своей интуиции позволяет задействовать дополнительные потенциал и возможности индивида, а менеджеру – повысить эффективность своей работы.

**Ключевые слова:** интуитивный метод, менеджер, инновационное мышление, мировоззрение, риск, неопределенность, управленческое решение.

**S. A. Filin,**  
professor, associate professor,  
Doctor of Economics, department of  
Organizational and administrative  
innovations, faculty of Management,  
Plehanov Russian Economic University,  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: Filin.SA@rea.ru

**I. D. Labuza,**  
undergraduate, department of  
Organizational and administrative  
innovations, faculty of Management,  
Plehanov Russian Economic University,  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: ivan.labuza@gmail.com

## To the Question of the Role of Intuition as a Method in Management and Adoption of Strategic Managerial Decisions

**Abstract**

**Purpose of work** The article raises an actual topic - the use of intuition in management and in the process of acceptance of managerial and investment decisions. The tasks to be solved are the analysis of the contribution of intuition to the professional activities of the manager when making managerial and investment decisions.

**Materials and methods** The methods of logical research, analysis and synthesis are used on the basis of the creative information approach. The novelty of the article is the revealing of the principles of using and developing intuition in management and in making management decisions.

**Results** The article reveals the classification signs of intuition, the mutual-relationship between the intuitive method and the logical approach to perception information from the outside world, the conditions under which the intuition manager is expedient, the role and contribution of intuition in the professional activity of the manager in the process of management and investment decisions, systematized ways of developing intuition in management.

**Conclusion** The authors reasoned that, although the use of intuition in making managerial decisions carries many risks and problems, managers use it, since it can speed up their adoption. At the same time, although a successful manager should have developed intuition, it is important that she does not substitute the analysis of actual information and past experience and confirm the validity of the intuitively accepted SD. Confirmed by the analysis, the confidence in your intuition allows you to use the additional potential and capabilities of the individual, and the manager – to increase the effectiveness of his work.

**Keywords:** intuitive method, manager, innovative thinking, world view, risk, uncertainty, administrative decision.

**Введение.** Развитие и новейшие достижения в философии, искусстве, науке и менеджменте происходит во многом, кроме наличия знаний и навыков у автора, также благодаря интуиции, имеющей важное значение для творческой деятельности, когда необходимо использовать или генерировать новые знания (изобретение или научное открытие, создание произведения искусства и успешного бизнеса и т.д.) для совершенствования или качественной трансформации реальных и нематериальных объектов. Нейропсихолог Роберт Сперри (США) в 1981 г. получил Нобелевскую премию за то, что выяснил: интуиция – это нормальная функция правого полушария головного мозга, которое может воспринимать и обрабатывать информацию в виде образов (левое полушарие отвечает за абстрактное мышление и логику). В свою очередь, Анри Бергсон рассматривал интуицию как «один из наиболее полно развитых методов в философии» [9, с. 229].

В настоящее время имеется немало менеджеров разных уровней управления, которые, несмотря на всё более широкое применение математического моделирования и ЭВМ в процессе принятия управленческих решений (УР), используют в своей деятельности также интуитивный<sup>1</sup> метод.

Согласно опросу руководителей компаний психологической фирмой Christian and Timbers [19] большинство из них используют интуицию больше, чем формальный анализ для управления своими компаниями. В опросе Уэстона Агора [17] 70 менеджеров, получивших наивысшие оценки по его шкале «способности к интуиции», все опрошенные, кроме одного, признавали использование интуиции при принятии наиболее важных УР, хотя многие держали это обстоятельство в секрете от сослужив-

цев<sup>2</sup>. Согласно исследованиям У. Агора [16], охватившим 2 тыс. менеджеров, работающих в деловой, правительственной и академической сферах в США топ-менеджеры, женщины-менеджеры и менеджеры – уроженцы Азии в большей степени полагаются на интуицию, чем менеджеры низших уровней управления, мужчины-менеджеры и менеджеры – уроженцы Запада соответственно.

Согласно Рою Роуану [24] на основе интервьюирования многих руководителей компаний в США, чем выше ранг менеджера, тем, по всей вероятности, недостаточнее будут данные, используемые им для принятия УР, вследствие чего топ-менеджеры всегда имеют дело с более масштабными и долгосрочными проблемами, специфические стороны которых сложно определить. Как следствие, топ-менеджеры вынуждены обычно больше использовать казалось бы нелогичный, интуитивный метод во всех аспектах их деятельности. То есть наиболее подходящие для использования интуиции ситуации как правило сопряжены с нестандартными проблемами, имеющими несколько вероятных решений в условиях высокой степени риска или неопределенности.

Как известно, важнейшими элементами управления компанией специалисты выделяют именно способность предвидеть, предчувствовать причины, масштабы и последствия изменений, кризисов. В неопределённой и быстро меняющейся обстановке топ-менеджеру необходимо разглядеть основной смысл развивающихся событий, выявить их тенденцию и понять конечный результат. Способность предвидеть является одним из проявлений развитой интуиции. Проведённые исследования выявили поло-

<sup>1</sup> Позднелат. *intuitio* – созерцание, от глагола *intueri* – пристально, внимательно смотреть.

<sup>2</sup> По мнению У. Агора, женщины-менеджеры менее склонны признавать свое обращение к интуиции, опасаясь, что это может быть расценено как признак слабости.

жительную корреляцию между эффективностью менеджера и наличием у него интуиции («силой предвидения» главы компании и ее рентабельностью). В то же самое время многие из опрошенных признавали, что худшие по эффективности решения принимались ими, когда они не использовали свою интуицию.

При этом лица, принимающие управленческие решения (ЛПУР) с помощью интуиции, не могут объяснить, как они это делают, или почему они делают выбор. Аналогичные интервью в нескольких крупных компаниях США показали, что руководители не могут четко сформулировать, как они принимают решения, которые не поддаются логическому анализу. В основе интуиции лежит набор предположений и знаний, не известный в полной мере самому их владельцу.

В отличие от «рационального принятия решений», механизм мгновенного принятия УР называется «интуитивным принятием решений», когда мозг не обрабатывает информацию, а индивид быстро изменяет свои действия под влиянием полученной интуитивно информации. В основе данного механизма лежат разные виды сложной переработки информации: произвольные и непроизвольные, вербальные и невербальные.

Существуют разные точки зрения в определении понятия «интуиция».

В рационализме Р. Декарта интуиция в XVII в. признавалась высшей способностью интеллекта, обеспечивающего получение всеобщего и необходимого знания, достоверность которого гарантирована.

В словаре [2]: «Интуиция — мыслительный процесс, состоящий в нахождении решения задачи на основе ориентиров поиска, не связанных логически или недостаточных для получения логического вывода».

Интуиция — это противоположность рациональности, результат процесса угадывания, не соответствующая мыслям, выводам или выборам, производимым в основном или частично через подсознательные умственные процессы [20]. Хотя это определение информативно, оно противоречит богатству интуиции как ментальному инструменту, отделенному от явных логики и суждения, как методу и как концепции в целом.

Обычно под интуицией понимается мыслительный процесс, результатом которого является

непосредственное познание, часто моментальное решение задачи при недостаточной осознанности логических связей (например, каких-либо доказательств), которые привели к данному знанию или решению. То есть **интуиция** — это проникаемость «внутреннее чутьё», обеспечивающее: 1) способность<sup>3</sup> (без логического обоснования<sup>4</sup>): а) воспринимать реальный или нематериальный объект полностью во всех его проявлениях (физическом, эмоциональном, интеллектуальном, духовном) и б) постигать и формулировать истину или идею посредством прямого её постижения, не выведенное логическим анализом из других истин (без логического обоснования посредством доказательства); 2) свойство индивида понимать, формировать и проникать в смысл событий, ситуаций, объектов посредством инсайта, одномоментного подсознательного вывода, основанного на воображении, эмпатии и предшествующем опыте.

Психология объясняет данный процесс продолжением мыслительной деятельности на подсознательном уровне и последующим перемещением результата интеллектуального труда в сферу сознания. Как следствие, интуиция в психологии — это знание, возникающее без осознания путей и условий его получения.

Общим в определениях понятия «интуиция» является невозможность объяснения логическим путем результатов. Однако противопоставление интуиции логике является не совсем верным и вовсе не означает отсутствия логического мышления в интуитивном процессе решения задачи. Интеллект индивида и его интуиция образуют единое целое.

Связано это с тем, что не всегда поступающая в мозг информация может быть осознана, выражена словесно или представлена другими логическими формами (картины, сходные ситуации, невербальные представления<sup>5</sup> и т.д.). Такая информация поступает в подсознание индивида, хранится в его головном мозге и по мере получения дополнительных знаний и опыта обрабатывается в нём и в случае возникновения проблемы, решение которой зависит от данной информации, последняя уже в той или иной степени логически обработанная и формализованная становится доступной индивиду на интуитивном уровне посредством подключения соответствующих знаний, в том числе полученных в результате опыта, орга-

<sup>3</sup> Интуиция включает способности, обозначаемые терминами: «ясновидение», «яснослышание», возможность эмпатии и дар предсказания. Интуиция включает также: способность к образному мышлению; осознание своих эмоционального и физического состояний; умение: а) эмоциональной и физической саморегуляции; б) прогнозирования; в) анализа проблем; г) принятия решений в условиях неопределенности; д) прочтения семантического поля; е) синхронизации логического сознания и интуиции; ж) распознавания и интерпретации образов.

<sup>4</sup> Известная фраза: «Я не знаю, откуда я это знаю, но я знаю, что я это знаю».

<sup>5</sup> Французский математик Анри Пуанкаре, лежа в постели, нарисовал воображаемые тучи, которые сталкивались и соединялись, что стало основой для его открытия определенных математических функций.

низованных в систематические сети и хранящиеся в памяти индивида. В этом случае главное, чтобы он воспринял этот сигнал и обратил на него адекватное внимание.

Анри Бергсон подчеркивал относительность рационалистического метода, позволяющего иметь знание об объекте посредством разделения его на части и исследования этих частей. Особенность интуиции в том, что сразу исследуется весь объект, его сущность, и только потом интеллект индивида исследует продукт интуиции, выдавая окончательный результат, который можно использовать в процессе жизнедеятельности. Преимуществом использования интуитивного метода является исследование объекта во всём многообразии его особенностей, в единстве всех его частей, целостности и в процессе развития объекта на основе предложенного А. Бергсоном методологического принципа «временной длительности объекта во всей конкретике его свойств» [1].

То есть **общее** между интуитивным методом и логическим подходом к восприятию информации из внешнего мира то, что они являются способами данного восприятия индивидом. **Отличие** — в способностях индивида владеть этими способами и в том, что логический подход предполагает восприятие информации посредством анализа деталей окружающего мира, интуиция — в целом, без данного анализа. Достаточно высокий уровень способностей у индивида владеть обоими способами и синхронизация логического сознания с интуицией обеспечивают оптимальное состояние, находясь в котором индивид способен прогнозировать события до наступления их последствий.

Интуицию можно классифицировать на чувственную (эмоциональную), интеллектуальную (научно-философскую), мистическую (необъяснимые предчувствия) и профессиональную (техническая, врачебная, художественная и т.д.).

По характеру деятельности интуиция бывает стандартизированная (например, врач ставит правильный диагноз без предварительного обследования больного, не внося ничего нового) и эвристическая (взаимодействие абстрактных понятий и чувственных образов, в результате чего формируются принципиально новые понятия и образы).

Выделяют также «целостную интуицию» (holistic hunch) и «экспертизу ранее полученного опыта, доведенную до автоматизма» (automated expertise) [25]. Первая есть суждение или выбор, сделанный через подсознательный синтез информации, извлеченной из разных опытов. В данном случае информация, хранящаяся в памяти, подсознательно комбинируется сложными способами, чтобы произвести суждение или выбор, ощущаемый как правильный. Роуэн Р. [24] описал подсознательный процесс, вовлеченный в «целостную интуицию» как «...знания, получен-

ные без рационального объяснения». И поскольку интуиция «генерируется ниже сознательного уровня, она ... неточная и неуловимая».

Интуиция как «автоматизированная экспертиза» соответствует признанию знакомой ситуации и прямолинейному, но частично подсознательному, применению предыдущего опыта (обучения), связанного с этой ситуацией. Эта форма интуиции развивается с течением времени, поскольку соответствующий опыт накапливается в конкретной области (например, инвестиционный банкинг, где ряд ситуаций становятся знакомы с течением времени). На раннем этапе явный анализ используется для выявления и обработки ключевых факторов, но по мере накопления опыта со временем такой анализ становится более рутинным, в то время как подсознательная обработка отдельных элементов проявляется в большей мере. Обучение езде на велосипеде, вождению автомобиля и управлению портфелем инвестиций может продемонстрировать эту прогрессию. По существу, накопленный опыт приводит к тому, что некоторые шаги в анализе отбрасываются, в то время как другие завершаются быстро, подсознательно [25].

В целом, ключ к «автоматизированной экспертизе» заключается в быстром выявлении индивидом знакомой ситуации и последующем автоматическом доступе и применении накопленных знаний, связанных с ней. В отличие от «целостной интуиции», новые идеи, синтезы информации и уникальные выводы не являются основными частями процесса «автоматизированной экспертизы». Согласно шахматному гроссмейстеру, Нобелевскому лауреату Герберту Симону [25]: «Распознавание паттерна (на шахматной доске) сразу находит в сознании гроссмейстера ходы, которые могут быть уместны в ситуации. Именно этот опыт позволяет профессионалу играть в шахматы с высокой скоростью. Предыдущее обучение, которое сохранило шаблоны и информацию, связанную с ними в памяти, делает это возможным».

Один из способов избежать проблем необходимости адаптации к изменяющимся внешним условиям и поддержания приемлемого уровня гибкости в будущем, чрезмерного акцентирования внимания на современных технологиях и стратегиях развития заключается в том, чтобы компания направила значительные ресурсы на достижение цели исследования новых направлений, включающих «поиск, изменение, принятие рисков, экспериментирование, игру, гибкость, открытие, инновации» [21]. Хотя компания рискует провести много затратных экспериментов, исследование важно для её адаптации к возможным и реальными изменениями в конкурентной борьбе: при возрастающей отдаче от получаемого опыта компания может более эффективно трансформи-

ровать свою существующую технологию и стратегию развития в условиях изменяющихся альтернативных вариантов будущего.

Например, чтобы эффективно конкурировать, адаптироваться к меняющейся динамике развития отрасли, прогнозировать ее развитие и формировать его таким образом, чтобы это было полезно для повышения конкурентоспособности, корпорация Nupro.Inc (США), занимающаяся производством изделий из пластмасс, экспериментирует с передовыми технологиями формования нескольких типов пластмасс в одной операции и стратегией диверсификации своей деятельности в сегменте малых объемов производства [18].

Компаниям, работающим в относительно стабильных отраслях, которые могут эффективно использовать существующие технологии и стратегии развития, создающие им конкурентные преимущества и обеспечивающие производство ценные для клиентов продуктов и услуг, требуется меньший объем поиска новых направлений разработок и исследований. Компаниям же, работающим в часто и резко меняющихся условиях, конкурирующим на рынках с быстро меняющимся циклом стадий развития рынка, где чрезвычайно трудно поддерживать конкурентные преимущества, вынуждены постоянно развивать исследования и разработки, высокую эффективность которых постоянно поддерживать достаточно сложно. Именно «целостная интуиция» может играть для таких компаний важную роль в процессе поддержания их конкурентоспособности, в то время как интуиция как «автоматизированная экспертиза» вряд ли будет полезна в исследованиях.

«Автоматизированная экспертиза» должна рассматриваться в организации с упором на использование ее текущих возможностей. Во-первых, ЛПУР должны оценивать степень её применения в принятии стратегических УР: если ЛПУР может быстро и без предварительной подготовки описать факторы, которые привели к выработке конкретных позиций по вопросам и к конкретным предпочтениям в отношении направлений деятельности, то «автоматизированная экспертиза», вероятно, не является ключевым фактором. Если ЛПУР трудно обсуждать ключевые факторы, но может сделать это после подсказок и наводящих вопросов, тогда «автоматизированная экспертиза» могла быть действительно применена, и это может повлиять на принятие УР вышестоящим руководством.

Если будет принято решение о том, что «автоматизированная экспертиза» будет применяться на достаточно высоком уровне, часть стандартных инструментов принятия решений может быть с большей эффективностью использована для выявления новых знаний и ситуаций и добавлена в базу знаний менеджеров с целью дальнейшего использования.

«Автоматизированная экспертиза» обычно относится к подсознательным знаниям и обработке, которые когда-то были частью сознательного осмысления.

Полная интуиция включает знания, которые никогда не фигурировали в сознании. То есть ЛПУР никогда не знало всего, на основании чего было принято решение. В отличие от «автоматизированной экспертизы», которая развивается через обучение, полная интуиция развивается путем, выходящим за рамки сознания.

Предприниматель-инноватор Фред Смит говорил [10]: «Если вы хотите стать на путь инноваций, то вы должны быть способны к интуитивным суждениям». Топ-менеджеру необходима интуиция: помимо только логического мышления и применения анализа, он должен использовать определённый креативно-информационный подход, в том числе предполагающий использование интуиции. Часто благодаря нестандартному решению, лишённого логического обоснования, индивид приходит к качественно новому уровню знания (изобретательского уровня или открытию).

В последнее время все большее внимание уделяется исследованиям разных сторон проявления интуиции в профессиональной деятельности менеджера. Интуиция при принятии решений используется им постоянно при: 1) выборе из нескольких вариантов, 2) разработке проектов, 3) оценке причин сложившейся ситуации, 4) принятии инвестиционных решений, 5) найме и оценке работников, специалистов и индивидов вообще, 6) поиске партнеров, 7) ведении переговоров, а также, если: а) проблема должна быть решена очень быстро, б) на основании неполной информации необходимо представить полную картину, в) идет поиск новых решений для организационных планов, стратегии маркетинга, создания продуктовых, сервисных и технологических новшеств, открытия нового направления бизнеса и т.п.

При этом использование интуиции как метода к принятию УР требуется как правило в ситуациях, когда неопределённость и риск, связанные с принятием УР, высоки вследствие недостатка информации или информация нуждается в проверке [12], когда времени на проверку и анализ вариантов решения не достаточно, но имеется опыт принятия решения в похожих ситуациях или знание о подобных случаях.

Согласно Р. Сперри интуиция – подсознательный альтернативный разум, имеющийся у каждого. Как следствие, интуитивные способности присущи каждому индивиду, разница только в уровне развития интуиции, который зависит от его личностных качеств: первичных (генетически заложенных) и приобретенных.

Учёными были проведены исследования, в которых доказывалось, что предрасположенность

к активному использованию интуиции закладывается еще на генном уровне (при рождении все индивиды обладают разным уровнем интуиции и разной склонностью к использованию ее в качестве аргумента в своей жизнедеятельности)<sup>6</sup>.

Интуиция может развиваться в процессе деятельности человека, в том числе профессиональной, с приобретением опыта: попадая в разные ситуации и анализируя их исход, подсознательно индивид часто использует приобретённый опыт при оценке будущего, что, порой, происходит интуитивно. То есть ресурс интуиции формируется в течение всего периода его жизнедеятельности. Развитие интуиции также зависит от особенностей личности: способности к независимости мышления, непредвзятости решений, эмоциональных установок и др.

Степень развития интуиции зависит от: 1) компетентности – индивид может интуитивно знать ответ на вопрос. Ситуация сама «подсказывает» ему, какая информация хранится в его памяти из накопленного опыта и как ей воспользоваться. Так, в компании незнакомых людей индивиды интуитивно выбирают, с кем из них стоит начать общаться; 2) личного опыта. Схемы-шаблоны мышления интуитивно (автоматически и избирательно) формируют восприятие и интерпретацию полученного опыта. Не так важно, что было сказано, как то, что было услышано, обусловлено личным опытом и соответствующими мировоззренческими установками<sup>7</sup> [11]; 3) интуитивного опыта. Интуитивные сигналы может услышать только тот, кто верит в интуицию готов, услышав их, следовать им и, как следствие, – накапливать интуитивный опыт; 4) эмоциональных реакций, например, стресс при дефиците времени на обдумывание.

Согласно исследователю типов управления Вестону Эгору [10] руководители, развивающие свою интуицию, имеют преимущество над теми, кто этого не делает. Активно развивая свою врожденную интуицию, менеджер может научиться воспринимать слабые сигналы рынка<sup>8</sup> и благодаря этому избегать небезопасных и нежелательных ситуаций, находить эффективные УР как в личных ресурсах, так и в бизнесе и в системе го-

управления. Одним из главных критериев уровня развития интуиции – насколько часто индивид прибегает к ее помощи и руководствуется ей в жизнедеятельности.

В менеджменте интуиция является важнейшим ресурсом и составной частью системы управления на соответствующем уровне, одной из форм самоорганизации и результатом положительного синергетического взаимодействия опыта, навыков и умений, определенных информации и знаний в сочетании с аналитико-исследовательской деятельностью как в целенаправленном (осознанном) состоянии индивида, так и в неосознанном (во время сна)<sup>9</sup>.

При этом в процессе деятельности менеджера сочетаются образное и понятийное мышление: хотя интуитивное принятие УР и является неосознанным процессом, основанном на опыте, оно может дополнять систематический анализ.

Способами развития интуиции являются в том числе накопление опыта в определенной области знаний и соответствующие тренинги. Развитие интуиции – это образовательный продукт, все чаще встречающийся на рынке современного бизнес-образования. Данные тренинги являются традиционными в высокотехнологичных компаниях, где существует потребность в постоянном креативном развитии и изменениях, например, в компании Microsoft<sup>10</sup>. Во многих университетах США организованы спецкурсы по развитию интуиции и творческих способностей. Результатом такого обучения является то, что обучающиеся начинают понимать, что: 1) другие могут смотреть на мир иначе, чем они сами, и эти различия обусловлены наличием у них востребованного творческого (креативного) интуитивного мышления; 2) выгодно учитывать и «пожинать плод» интуиции других индивидов; 3) обращение к своей интуиции дает дополнительные информацию и возможности для профессиональной деятельности менеджера, прежде всего в части инновационного менеджмента [7].

Поэтому данный образовательный продукт востребован руководителями компаний, что связано с нарастанием таких факторов, как повы-

<sup>6</sup> Это понятие «биологическая интуиция», формируемая у индивида при рождении.

<sup>7</sup> Индивиды, полагающиеся только на интеллектуальные модели мышления и логику, на материальные факты и реальную статистику, менее способны испытывать интуитивные «озарения», чем творческие иррациональные личности, допускающие отклонения от общепринятых рамок и догм (например, изобретатели).

<sup>8</sup> Нобелевская премия по экономике за 2017 г. была присуждена профессору Чикагского университета Ричарду Талеру (США), специалисту по поведенческой экономике, выявившему связь между экономическим и психологическим анализом процесса индивидуального принятия решений на основе «слабых» сигналов рынка (10 мыслей Нобелевского лауреата Ричарда Талера // Психологическая газета.14.10.2017).

<sup>9</sup> Открытие Д.И. Менделеевым периодического закона химических элементов и определение формулы бензола Кекуле, сделанные ими во сне, подтверждают возможность получения интуитивного знания.

<sup>10</sup> Например тренинг, основанный на аффирмации или самовнушении, с целью снятия барьеров.

шение частоты возникновения экстремальных ситуаций в деятельности менеджера, неопределенность при принятии УР, увеличение инфлотовоков и одновременное увеличение временного дефицита. Для принятия эффективных решений при ведении предпринимательской и иных видов деятельности в таких условиях необходимо обращение к психическим резервам, практически неиспользуемым в традиционном рациональном подходе к управлению. Если менеджеры научатся пользоваться таким познавательным инструментом, как интуиция, они получат дополнительный резерв для страхования рисков при принятии управленческих и инвестиционных решений [13].

Например, каждый руководитель ставит цели, от мотивирующего воздействия которых затем, порой, зависит сплочённость и целеустремлённость команды (коллектива) в достижении этих целей. При этом, наряду с рациональной информацией при выборе цели, руководитель должен руководствоваться также своей интуицией, иначе поставленная цель не будет обладать необходимым уровнем мотивирующим воздействием. Последнее напрямую зависит от веры в нее самого руководителя: если цель не находит у него глубокого отклика, она теряет способность вести за собой коллектив.

Принятие УР с применением интуиции предполагает неординарное решение, результат которого предположителен, но не обоснован, что накладывает на менеджера соответствующую моральную ответственность. Верность решения зависит от социально-психологической подготовленности менеджера, его опыта и личностных качеств. Интуиция является средством экономии ресурсов и времени топ-менеджера, позволяя принимать УР при дефиците времени и недостатке информации.

Интуиция развивается в результате профессиональной деятельности и накопленного в процессе этой деятельности и жизнедеятельности опыта менеджера в целом. В последнем случае — это традиционный опыт «проб и ошибок». Приобретаемый в управлении опыт специфичен: менеджер, вынужденный принимать УР при острой нехватке различных ресурсов (времени, финансов, информации и т.д.) и часто находящийся вследствие этого в экстремальных ситуациях, использует и развивает свою интуицию как «внутренний индикатор оценки ситуации». Интуиция как правило спонтанно возникает и так же исчезает, особенно сильно проявляясь при жизненно важной необходимости решать важные проблемы

в экстремальных ситуациях. При этом индивид действительно мгновенно решает соответствующие проблемы, если перестает руководствоваться стереотипами и принимает интуицию.

Управленческая интуиция помогает менеджеру быстро реагировать на изменения, гибко адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды, прогнозировать как возможные проблемные ситуации в будущем, так и возможные пути их решения. Поэтому практика современного инновационного менеджмента уже включила интуицию как необходимый элемент принятия УР. С другой стороны, индивиды с развитой интуицией не обязательно эффективные менеджеры. Чтобы им стать, не достаточно предвидеть ситуацию и ее исход, необходимо также уметь эффективно применить эти знания на практике. Научная и нормативно-законодательная базы являются основным фундаментом любой сферы профессиональной деятельности, в том числе и менеджмента. Тем не менее, умение прочувствовать ситуацию является конкурентным преимуществом как самого менеджера, так и компании, в которой он работает.

Как следствие, менеджеры, использующие интуицию в своей профессиональной деятельности, больше уделяют внимание общим проблемам, связанным с бизнесом компании, чем частным. Воспринимая бизнес компании в целом и сразу, они в конечном итоге переходят от общего к частным проблемам. Менеджеры, не использующие интуицию в своей профессиональной деятельности, как правило сначала решают частные проблемы, рекомендуя в последующем постепенное совершенствование стоящих за этими проблемами реальных объектов. В итоге, они перестают слышать сигналы интуиции и, как правило, теряют контакт с ней. Присущие бизнес-среде неизвестность и противоречивость постоянно приводят к нестандартным ситуациям, которые застают врасплох менеджеров, не обращающихся к интуиции.

Успешные менеджеры<sup>11</sup>, художники, писатели, историки, изобретатели, учёные-исследователи и т.д. знают, что во многом своему успеху обязаны интуиции, многие их значимые научные выводы и оригинальные конструкторские, технологические, деловые и дизайнерские решения и т.д. делались не только с помощью рационально-аналитических методов, но и с помощью интуиции.

Поэтому развитие интуиции становится крайне важным аспектом в инновационном менеджменте и в любых других профессиональных сферах деятельности особенно при переходе отдельных организаций и экономик в целом на ин-

<sup>11</sup> Наличие развитой интуиции и её применение присуще большинству известных успешных индивидов и топ-менеджеров, в биографиях которых часто встречается упоминание о значимости интуиции при принятии ими наиболее важных решений.

новационный тип развития [8] и формировании для инновационной экономики у менеджеров инновационных мышления и мировоззрения [15].

Интуиция объективна, не предполагает оценку и может рассматриваться как один из органов чувств личности, как, например, слух, обоняние, осязание, совесть, чувства равновесия, ориентации в пространстве и времени и т. д., определяющий отношение человека к себе и окружающему миру, один из способов принятия им жизненно важных решений посредством способности индивида взаимодействовать с ноосферой<sup>12</sup>. Интуицию, как и любую естественную способность индивида, можно развить.

Для этого при работе над интуицией необходимо уделить внимание развитию наблюдательности и совершенствованию органов чувств. Индивид должен, например: 1) внимательно рассматривать предметы, обращая внимание на то, что раньше оставалось незамеченным, анализируя ощущения: фокусирование сознания на конкретном объекте делает процесс получения и расшифровки слабых сигналов интуиции более ясным; 2) попытаться предугадать события завтрашнего и последующих дней, текст непрочитанного электронного письма, кто звонит по телефону (до определения абонента), кто первым встретится на пути: мужчина или женщина, в какой одежде будет первый встречный, какая песня прозвучит на радиостанции в течение заданного периода времени и т.п. Чтобы интуиция проявилась важно также научиться задавать адекватные вопросы позитивного характера и находиться в состоянии поиска ответов на них, например, при появлении негативной мысли: «Это никогда не получится», необходимо трансформировать её в позитивную: «А какая часть идеи может функционировать?». Когда задают вопросы, подсознание начинает генерировать решения через интуицию.

Интуицию можно развить, если вести стиль жизни, позволяющий наращивать интуитивные способности, например, решать творческие задачи (творческое (инновационное) мышление [14] — разновидность интуиции).

Развить интуицию можно также посредством расширения каналов приёма-передачи информации в системе «индивид – ноосфера» на основе принципа «чем больше отдаешь другим знаний, получаемых из ноосферы, тем больше знаний посредством интуиции получаешь из ноосферы».

Ряд научно-исследовательских организаций в США проводят исследования по поиску новых применений интуиции, разрабатываются прикладные проекты с целью определения индивидов с высоким её уровнем в разных сферах профессиональной деятельности. В частности, проводились тесты в области военной разведки с индейскими охотниками, традиционно имеющими длинные волосы. Затем, показавших из них одинаковые результаты во всех тестах объединили в пары. Одного из охотников в паре коротко остригли. Затем двое в парах вновь прошли испытания. Охотники с длинными волосами по-прежнему показывали высокие результаты, с короткими — не выдерживали тестов, в которых раньше показывали высокие результаты. На вопрос о причине снижения результатов, они отвечали, что когда их коротко подстригли, они не могли больше положиться на свою интуицию, не могли «читать» тайные знаки также хорошо, как раньше, и не могли получить доступ к тонкой экстрасенсорной информации<sup>13</sup>.

Как известно, глаза — это часть головного мозга, обеспечивающая ему возможность связи с внешним миром. По аналогии волосы на голове посредством луковиц волос связаны с головным мозгом и являются продолжением нервной системы (своеобразные «нервы вне тела»), они вос-

<sup>12</sup> Понятие «ноосфера» было предложено профессором математики Сорбонны Эдуардом Леруа, трактовавшим её как «мыслящую» оболочку, формируемую человеческим сознанием. Согласно академику В. И. Вернадскому: «Биосфера ...переходит в новое эволюционное состояние — в ноосферу — перерабатывается научной мыслью социального человека» [6]. То есть ноосфера — это высшая стадия эволюции биосферы, становление которой связано с развитием общества, оказывающего глубокое воздействие на природные процессы, и сфера взаимодействия общества и природы, в границах которой разумная человеческая деятельность становится определяющим фактором развития [3]. Более конкретно — это области производства, аккумуляции и распространения общечеловеческих знаний в процессе общественного бытия и формирования общественного сознания. Производство — это научные открытия и изобретения. Распространение — это семья, школа, вузы, СМИ. Формы аккумуляции: индивидуальная человеческая память членов общества (первая и простейшая стадия и форма фиксации: «запоминание - рассказывание»); письменная форма (в книгах, письмах, рисунках-картинах); художественные формы фиксации, выраженные в произведениях архитектуры, живописи, музыкальных произведениях. Формы хранения — библиотеки, музеи, галереи, архитектурные памятники. Современные концентрированные формы аккумуляции: Интернет, энциклопедические и толковые словари, учебники, т.е. собирательные изложения знаний, и прежде всего истинных.

<sup>13</sup> Deschamps J. Why You Should Never Cut Any of Your Hair – The Scientific, Spiritual, and Energetic Reasons for Long Hair, and the Psychology of Making Personal Change. Stillness in the storm. 18.10.2016. <https://stillnessinthestorm.com/2016/10/Why-You-Should-Never-Cut-Any-of-Your-Hair-The-Scientific-Spiritual-and-Health-Reasons-for-Long-Hair-and-the-Psychology-of-Making-Personal-Change/#more>

принимают и передают информацию из внешней среды, в том числе из ноосферы, в головной мозг. Волосы также излучают электромагнитную энергию, вырабатываемую головным мозгом, в окружающую среду, в том числе в ноосферу. С помощью эффекта Кирлиана, когда одного и того же человека фотографировали с длинными волосами и после стрижки, было установлено, что прием сигналов из окружающей среды и излучение электромагнитной энергии, вырабатываемой головным мозгом, короткими волосами значительно затруднены.

Об этой роли волос знал ещё римский император Нерон, приказавший консулу, командовавшему иностранными легионами, постричь всех воинов иностранных легионов наголо. Когда консул спросил императора, для чего это необходимо, Нерон ответил: «Я не желаю, чтобы они мыслили, для меня достаточно, чтобы они исполняли лишь мои приказы и распоряжения»<sup>14</sup>. В Библии также повествуется о Самсоне, который никогда не стригся и был сильным и непобедимым, пока ему не обрезают волосы<sup>15</sup>. В настоящее время длинные волосы, кроме индейцев, как правило, имеют также женщины, у которых традиционно считается интуиция развита больше, чем у мужчин, и священнослужители. Возникает риторический вопрос: теми, кто коротко острижен, легче управлять?

На основе проведенного в исследовании анализа можно сформулировать некоторые рекомендации:

1) менеджеры всех уровней управления должны использовать интуицию избирательно и осторожно, особенно при принятии стратегических УР. Применение интуиции менеджером обоснованно, например, когда [22]: а) его целью является обоснование новых стратегий развития и технологий, и когда издержки неудачи как личные, так и организационные, могут быть покрыты без существенного снижения финансовых потерь и устойчивости компании; б) данным, имеющимся в его распоряжении при принятии УР, сложно придать форму, необходимую для их количественного анализа, вследствие чего они могут быть использованы ограниченно; в) информация, имеющаяся в распоряжении при принятии УР, является ограниченной и малосодержательной; г) имеет место большой уровень риска или неопределенности, а аналогов УР в соответствующей ситуации — недостаточно; д) имеется много одинаково привлекательных вариантов УР; е) время, имеющееся для принятия УР, ограничено;

2) помимо метода «проб и ошибок», для генерирования идей, исследований и определения

стратегических направлений развития необходимо также использование методов, включающих структурированный креативно-информационный подход, предполагающий в том числе применение «полной интуиции», для продвижения новых комбинаций различных концепций, идей, мыслей [22], ресурсов, материалов, реальных и нематериальных активов и т.д.;

3) так как в интуиции важную роль играют обобщения, накопление знаний, наличие опыта и компетентности у индивида в сочетании с быстрой обратной связью имеют решающее значение в области решения конкретных задач;

4) Питер Друкер говорил [23]: «Я верю в интуицию, только если вы ее дисциплинируете. Те, кто ставят диагноз, но не проверяют его фактами, — ...убивают бизнес». Другими словами, хотя интуиция при принятии УР играет немаловажную роль, поскольку основана на знаниях, опыте и компетентности, полагаться на нее полностью не рекомендуется, целесообразно также тщательно проанализировать;

5) для развития интуиции современному менеджеру необходимо не только изучать соответствующую профессиональную научную и нормативно-законодательную литературу, но и вести образ жизни, способствующий развитию интуиции, например, практиковать регулярные тренинги, развивающие интуицию, самостоятельно принимать решения из альтернативных вариантов, основываясь в том числе на своей интуиции.

**Таким образом, приходим к следующим выводам.**

*Во-первых*, применение «автоматизированной экспертизы» напоминает экспертные выводы. На использование полной интуиции настаивают народные сказки, содержание СМИ и т.д., где позитивно освещают случайный успех в интуитивных УР. Менеджеры должны рассматривать возможность использования «автоматизированной экспертизы» как правило при выполнении двух условий: а) цель заключается в использовании существующих стратегий развития и технологий и б) временные или иные ограничения ресурсов в значительной мере препятствуют повышению уровня знаний. При этом решающее значение будет иметь тщательный анализ имеющихся данных.

*Во-вторых*, хотя использование интуиции при принятии стратегических УР несет много рисков и проблем, менеджеры используют ее, так как она может ускорить принятие таких решений, что может быть важно в постоянно усложняющейся и быстро меняющейся внешней среде.

<sup>14</sup> Первая стрижка в Европе. 12.05.2009. <https://www.liveinternet.ru/users/mirror173/post102374445/>

<sup>15</sup> Книга Судей. Глава 17, стихи 17-19.

*В-третьих*, хотя, безусловно, успешный менеджер должен обладать развитой интуицией, но, как почти в любой ситуации, важно, чтобы она не подменяла анализ фактической информации и прошлый опыт, которые должны наиболее полно оценить все аспекты, связанные с принимаемым УР, и подтвердить обоснованность в данном случае интуитивно принятого УР. Подтвержденное анализом доверие к своей интуиции позволяет задействовать дополнительные потенциал и возможности индивида, а менеджеру – повысить эффективность своей работы.

### Литература

1. Белоусова Ю. Генезис образа и его функционирование в медиапространстве. СПб: Алетейя, 2015. 190 с.
2. Большой энциклопедический словарь / сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко. СПб., 2004. С. 209.
3. Вернадский В. И. Научная мысль как планетное явление / отв. ред. А. Л. Яншин. М.: Наука, 1991. 270 с.
4. Веряскина В. П. Человеческое развитие как проблема в контексте глобальных процессов // Вестник Московского университета. Серия 27: Глобалистика и геополитика. 2016. № 1. С. 25–43.
5. Волков Н. С. Глобальное управление в сфере образования: истоки, методы, актуальные проблемы и перспективы // Вестник Московского университета. Серия 27: Глобалистика и геополитика. 2017. № 2. С. 49–56.
6. Всемирная энциклопедия: Философия / Гл. науч. ред. и сост. А. А. Грицанов. М.: АСТ, Мн.: Харвест, Современный литератор, 2001. 1312 с.
7. Гончаренко Л. П., Филлин С. А., Стасевич Т. А., Фатьянова И. Р. Кафедра, где готовят топ-менеджеров по инвестициям и инновациям // Региональная экономика: теория и практика. 2006. № 9. С. 11–18.
8. Гончаренко Л. П., Филлин С. А., Фатьянова И. Р., Мирошин А. В. Кафедра, где готовят топ-менеджеров и предпринимателей для управления инновационной экономикой. К 30-летию юбилею кафедры «Управление инновациями» Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова // Вестник Академии. 2015. № 1. С. 221–228.
9. Делез Ж. Бергсонизм // Эмпиризм и субъективность: опыт о человеческой природе по Юму. Критическая философия Канта: учение о способностях. Бергсонизм. Спиноза / пер. с франц. М.: ПЕР СЭ, 2001. 480 с.
10. Ландром Дж. Тринадцать мужчин, которые изменили мир. Ростов н/Д: Феникс, 2007. 114 с.
11. Николаева А. Д., Филлин С. А., Даваасүрэнгийн Д. Истоки формирования мировоззренческой этики педагога в России (на примере национального региона Республика Саха (Якутия)) // Дискуссия. 2017. № 7. С. 90–95.
12. Филлин С. Неопределенность – от недостатка информации // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2000. № 1-2.
13. Филлин С. А. Страхование и хеджирование рисков инвестиционной деятельности. М.: Анкил, 2009. 408 с.
14. Филлин С. А., Алексеева И. С. Формирование инновационных мышления и мировоззрения в образовательном процессе в вузе // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 2. № 11. С. 96–112.
15. Филлин С. А., Якушев А. Ж., Николаева А. Д., Алексеева И. С. Роль педагога в формировании инновационного мировоззрения кадров для инновационной экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 6. № 10. С. 73–86.
16. Agor W. H. (1984) Intuitive Management: Integrating Left and Right Brain Management Skills. Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.
17. Agor W. H. (1986) The Logic of Intuitive Decision-Making: A Research-Based Approach for Top Management. Quorum Books, New York.
18. Christensen C. M., Rebecca V. Managing innovation at Nupro, Inc (A). Harvard Business School Case 696-061, September 1995. (Revised December 1998).
19. Executive search firms Christian & Timbers. 2003. URL: [http://www.mchr.com.ua/executive\\_search\\_firm\\_christian-timbers\\_news.html](http://www.mchr.com.ua/executive_search_firm_christian-timbers_news.html).
20. Khatri N., Alvin Ng H. (2000) The role of intuition in strategic decision making // Human Relations. No. 53. P. 57–86.
21. March J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning // Organization Science, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March. P. 71–87.
22. Michalko M. (1998) Cracking creativity: The Secrets of Creative Genius, Berkeley, Calif.: Ten Speed Press.
23. Nelson R. (1985) How to be a manager. Success, 69.
24. Rowan R. (1986) The intuitive manager. Boston; Toronto: Little, Brown a. co., 1986. 188 с.
25. Simon H. (1987) Making management decisions: The Role of Intuition and Emotion // Academy of Management Executive. No. 1. P. 57–64.

### References

1. Belousova Yu. (2015) Genesis of the image and its functioning in the media space. St. Petersburg, Aleteya Publ.
2. Great encyclopedic dictionary (2004) Saint Petersburg, p. 209.
3. Vernadskiy V. I. (1991) Scientific thought as a planetary phenomenon. Moscow, Nauka Publ.

4. Veryaskina V. P. (2016) Human development as a problem in the context of global processes. *Vestnik of Moscow University. Series 27: global studies and geopolitics*. No. 1. С. 25–43.
5. Volkov N. C. (2017) Global governance in education: origins, methods, current issues and prospects. *Vestnik of Moscow University. Series 27: global studies and geopolitics*. No. 2. С. 49–56.
6. World Encyclopedia: Philosophy (2001) Moscow, AST Publ., Minsk, Harvest, Contemporary Writer Publ.
7. Goncharenko L. P., Filin S. A., Stasevich T. A., Fatyanova I. R. (2006) Chair, where they train top managers for investment and innovation. *Regional Economy: Theory and Practice*, no. 9, pp. 11–18.
8. Goncharenko L. P., Filin S. A., Fat'yanova I. R., Miroshin A. V. (2015) The department, where the top managers and entrepreneurs are trained to manage the innovative economy. To the 30th anniversary of the department "Management of Innovations" of the Plekhanov Russian Economic University. *The Bulletin of the Academy*, no. 1, pp. 221–228.
9. Deleuze J. (2001) Empiricism and subjectivity: an experience of human nature according to Hume. *Critical philosophy of Kant: the doctrine of abilities. Bergsonism. Spinoza*. Moscow, Per SE Publ.
10. Landram Dzh. (2007) Thirteen men who changed the world. Rostov on Don, Phoenix Publ.
11. Nikolayeva A. D., Filin S. A., DavaasUrengiyn D. (2017) Origins of the formation of the world outlook ethics of the teacher in Russia (on the example of the national region of the Republic of Sakha (Yakutia). *Discussion*, no. 7, pp. 90–95.
12. Filin S. (2000) Uncertainty – from lack of information. *RISC: Resources, Information, Supply, Competition*, no. 1-2.
13. Filin S. A. (2009) Insurance and hedging of investment activity risks. Moscow, Ankil Publ.
14. Filin S. A., Alekseyeva I. S. (2017) Formation of innovative thinking and worldview in the educational process in the university. *Economics and Management: Problems, Solutions*, vol. 2, no. 11, pp. 96–112.
15. Filin S. A., Yakushev A. Zh., Nikolayeva A. D., Alekseyeva I. S. (2017) The role of the teacher in the formation of an innovative worldview of cadres for the innovative economy. *Economics and Management: Problems, Solutions*, vol. 6. № 10. P. 73-86.
16. Agor W. H. (1984) *Intuitive Management: Integrating Left and Right Brain Management Skills*. Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.
17. Agor W. H. (1986) *The Logic of Intuitive Decision-Making: A Research-Based Approach for Top Management*. Quorum Books, New York.
18. Christensen C. M., Rebecca V. Managing innovation at Nypro, Inc (A). *Harvard Business School Case 696-061*, September 1995. (Revised December 1998).
19. Executive search firms Christian & Timbers. 2003. URL: [http://www.mchr.com.ua/executive\\_search\\_firm\\_christian-timbers\\_news.html](http://www.mchr.com.ua/executive_search_firm_christian-timbers_news.html).
20. Khatri N., Alvin Ng H. (2000) The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, no. 53, pp. 57–86.
21. March J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, vol. 2, no. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, pp. 71–87.
22. Michalko M. (1998) *Cracking creativity: The Secrets of Creative Genius*, Berkeley, Calif.: Ten Speed Press.
23. Nelson R. (1985) *How to be a manager. Success*, 69.
24. Rowan R. (1986) *The intuitive manager*. Boston; Toronto: Little, Brown a. co., 1986, 188 p.
25. Simon H. (1987) Making management decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, no. 1, pp. 57–64.

УДК 331

**В. В. Варламова,**  
аспирант, Российский экономический  
университет имени Г. В. Плеханова,  
г. Москва, Россия

## Теория взаимосвязи между эффективностью труда и стоимостью фирмы

### Аннотация

**Цель работы.** В статье рассматривается управление эффективностью труда (персонала) как важнейший составляющий элемент системы управления, который оказывает значительное влияние на управление эффективностью и ресурсами компании в целом.

**Материалы и методы.** В статье использованы методы логического моделирования, причинно-следственного исследования, контент-анализ.

**Результат.** Одним из наиболее актуальных инструментов управления является сбалансированная система показателей, которая концентрирует полную информацию об экономической ситуации на микроуровне (на уровне предприятия) и позволяет сократить разрыв между финансовой стратегией и операционной деятельностью, позволяющая произвести оценку эффективности ключевых показателей, отражающих все аспекты деятельности компании.

**Заключение.** Сегодня для достижения успеха в динамичном окружении компаниям необходимо уметь быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и превосходить своих конкурентов по качеству, скорости предоставления услуг, широте ассортимента и цене продукции.

**Ключевые слова:** эффективность труда, стоимость фирмы, акционеры, мобилизация ресурсов, благополучие, этика результативности, результаты бизнеса, эффективность персонала, человеческий капитал, система сбалансированных показателей, стратегия управления.

**V. V. Varlamova,**  
graduate student, Plehanov Russian  
Economic University,  
Moscow, Russia

## The Theory of the Relationship between the Efficiency of Labour and Value Firm

### Abstract

**Purpose of the work.** The article discusses the management of labor efficiency (personnel) as an important component of the management system, which has a significant impact on the management of efficiency and resources of the company as a whole.

**Materials and methods.** The article uses the methods of logical modeling, causation research, content analysis.

**Results.** One of the most important management tools is the balanced scorecard, which concentrates the full information about the economic situation at the micro level (enterprise-level) and allows to reduce the gap between financial strategy and operations, allowing to assess the effectiveness of key performance indicators that reflect all aspects of the company.

**Conclusion.** Today, to succeed in a dynamic environment, companies need to be able to adapt quickly to changing market conditions and outperform their competitors in terms of quality, speed of service delivery, breadth of product range and product price.

**Keywords:** efficiency, cost the company, shareholders, resource mobilization, well-being, ethics, performance, business results, staff efficiency, human capital, balanced scorecard, strategy management.

Внимание инвесторов и аналитиков при анализе компании, как правило, обращено на фундаментальные показатели эффективности фирмы. Одним из таких индикаторов является общая стоимость (ценность) экономического субъекта.

Если отсутствует возможность определить стоимость компании, то и управление данным предприятием, основанное на стоимостном подходе, бесполезно и невозможно. Таким образом, процесс определения стоимости фирмы и ее динамики

ки – это залог эффективного управления и ведения успешной хозяйственной деятельности [3].

Динамичность современных рыночных условий требует от предприятий разработку и внедрение инновационных инструментов в сфере управления внутренними и внешними процессами фирмы. Высокая скорость изменения политико-экономической среды, неопределенность условий развития финансово-хозяйственной деятельности заставляют предприятия мобилизовать свои финансовые резервы и ресурсы, а также определяют необходимость внедрения и освоения инновационных методов управления ресурсами [7].

Целью многих компаний является увеличение благосостояния акционеров (собственников), а значит, своей рыночной стоимости. По законам экономики конкуренция между компаниями, нацеленными на создание стоимости, приводит к эффективному использованию физического и финансового капитала, а также человеческих

и природных ресурсов, что в свою очередь повышает общий уровень жизни населения.

В систему управления эффективностью включены три элемента:

- этика результативности;
- управление результатами бизнеса;
- управление эффективностью персонала.

Таким образом, управление эффективностью труда (персонала) – это составляющий элемент системы управления, который оказывает значительное влияние на управление эффективностью, и ресурсами в целом.

Поэтому ресурсный взгляд на деятельность фирм не дает точного ответа на вопрос о том, какой ресурс является ключевым. Все ресурсы компании в зависимости от формы и экономического поведения могут быть разделены на осязаемые (денежные и материальные) и неосязаемые ресурсы.

С точки зрения теории ресурс как источник конкурентного преимущества должен обладать следующими свойствами:

Основные направления		
<b>Этика результативности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Последовательное использование рычагов контроля и мотивации</li> <li>• Постановка задач</li> <li>• Структура ответственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кадры</li> <li>• Финансовый контроль и планирование</li> <li>• Операционный контроль и планирование</li> <li>• Стимулы</li> <li>• Возможности развития и роста</li> <li>• Ценности организации</li> <li>• Четко определенная стратегия</li> <li>• Ожидания от организации и приоритеты</li> <li>• Четкое и логичное определение ответственности подразделений при максимальной прозрачности системы</li> <li>• Наделение достаточными полномочиями для решения поставленных задач</li> </ul>
<b>Управление результатами бизнеса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Измерение и оценка результатов</li> <li>• Постановка задач</li> <li>• Процесс управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показатели эффективности и факторы, их определяющие</li> <li>• Регулярная стандартизованная отчетность</li> <li>• Постановка целей от возможного, а не от достигнутого</li> <li>• Сравнительный анализ</li> <li>• Подробные планы работы</li> <li>• Периодический анализ результатов</li> <li>• Исследование причин расхождений</li> <li>• Корректировка и принятие мер</li> </ul>
<b>Управление эффективностью персонала</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Параметры и критерии оценки</li> <li>• Процесс оценки персонала</li> <li>• Последствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постановка целей и задач</li> <li>• Система оценки результатов</li> <li>• Периодическая оценка</li> <li>• Постоянные взаимодействия, поддержка, и развитие навыков</li> <li>• Компенсация и материальные стимулы</li> <li>• Развитие карьеры</li> <li>• Планы действий по исправлению сложных ситуаций</li> </ul>

Рис. 1. Элементы управления эффективностью

- редкость;
- ценность;
- сложность имитирования и замены.

Бесспорно, имея доступ к уникальным природным ресурсам, рентабельность компании увеличивается. Однако таких примеров достаточно мало, и сегодня конкурентное преимущество все чаще начинает ассоциироваться с уникальностью неосязаемых ресурсов (человеческих ресурсов, технического опыта, узнаваемостью бренда и т.д.). Таким образом, уникальность ресурсов как драйвер стоимости может быть определена не столько с позиции материальных ресурсов, сколько нематериальных активов компании.

Человеческие ресурсы, являясь неосязаемым активом компании, могут быть рассмотрены как важный фактор устойчивого конкурентного преимущества компании. В них включаются все качества человека, которые являются ресурсом для компании, не могут быть заменены машиной и не могут принадлежать компании: знания, компетенции, опыт, личные связи, способность генерировать идеи, способность работать в команде, лояльность, способность к обучению и быстрому решению проблем. То есть на сегодняшний день управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается основным фактором его экономического успеха [3].

Несмотря на очевидное признание в последние 20–30 лет роли управления человеческими ресурсами в построении конкурентоспособной компании, большинство компаний, даже очень крупных, по-прежнему не проводят всесторонней оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Руководство при этом традиционно ориентируется на показатели затрат департамента управления человеческими ресурсами, оценивая по сокращению затрат эффективность управления. На основании вышеизложенного формируется актуальный вопрос взаимосвязи эффективности труда и стоимости фирмы [6].

По мнению автора, одним из ярких примеров крупной компании, которая «осознает» важность наращивания человеческого капитала в качестве кадровых ресурсов, а также совершенствования системы управления персоналом – является ПАО «ГМК «Норникель» (далее «Норникель»). Безусловно, специфика отрасли и географическо-территориальное расположение компании, ее производства и филиалов, оказывают значительное влияние на стратегию развития бизнеса.

В основе формирования новых профессиональных кадров для всех направлений и видов деятельности собственного производства важное место занимают школы, затем профессиональные направления развиваются в вузах, формируя кадровую базу из студентов или выпускни-

ков. Немаловажным является корпоративное образование, повышение квалификации, которые проводятся на протяжении всей профессиональной деятельности [5]. Данная проработка кадров отражает бизнес-стратегию «Норникеля» на основании человеческого капитала как основного фактора развития.

Одним из примеров привлечения студентов и молодых специалистов является программа «Покорители Севера», которая стартовала в 2014 году на базе 15 профильных вузов России. Программа представляет собой бизнес-игру, по итогам которой победитель получает корпоративную стипендию или предложение о трудоустройстве. Так, в 2016 году в рамках данной программы приняло участие более 200 студентов, 70% из них выбрали трудоустройство в ПАО «ГМК «Норникель» после учебы, 40 лучших получили стипендии.

Еще одним ярким примером влияния человеческих ресурсов на развитие фирмы, правильной стратегией управления эффективностью труда является компания «Toyota», где для управленческой модели фирмы и системы управления персоналом разработан особый подход и философия развития. Ориентир на развитие – это не техника, не технологии, не финансы, основа развития – люди. В компании Toyota принято говорить: «Прежде чем создавать машины, мы создаем людей» [10]. Цель одного из лидеров мирового автопрома – создание и развитие людей, чтобы они могли внести вклад в производство, могли думать и руководствоваться принципами Toyota на всех уровнях организационной структуры.

Данные примеры подтверждают теорию о важности такого нематериального актива, как человеческий капитал, в формировании не только конкурентной среды, но и эффективной деятельности фирмы в целом.

Однако при определенной значимости человеческих ресурсов вопрос об их оценке и сравнении с другими видами ресурсов остается нерешенным до конца [2, 8].

Рассмотрим методы оценки человеческих ресурсов для целей эмпирического исследования. В соответствующей литературе можно найти свидетельства того, что совокупные расходы на персонал могут отражать потенциал человеческих ресурсов компании. Доказательством служит очевидная положительная взаимосвязь между уровнем оплаты труда и способностью компании привлечь и удержать талантливых работников. Качество человеческих ресурсов, используемых компанией, может быть выражено в эффективности работы персонала. Другими словами, о человеческих ресурсах допускается судить не только по затратам на персонал, но и по вкладу работников в определенный результат деятельности компании, например, прибыль фирмы.

По мнению автора, еще одним фактом, подтверждающим взаимосвязь эффективности труда и стоимости фирмы, является метод, который используется при анализе общей деятельности и результативности фирмы.

Данным методом является Business Performance Management (официальное название в русском языке — Управление Эффективностью Бизнеса), в его основании лежит Система Сбалансированных Показателей (далее ССП). ССП представляет систематизированную модель управления стратегией компании, фундаментом которой является набор оптимальных финансовых и нефинансовых показателей, отражающих все сферы деятельности фирмы. Из названия следует принцип сохранения баланса между краткосрочными и долгосрочными целями, внешними и внутренними факторами деятельности и т.д. [9].

Необходимо отметить, особенности современной системы управления:

- 1) стратегический характер,
- 2) бизнес — сложная система взаимоотношений между акционерами, работниками, потребителями, государством и другими заинтересованными сторонами;
- 3) применение инструментов: бюджетирование, управленческий учет, бухгалтерский (финансовый) учет и отчетность, контроллинг, которые не учитываются в бизнес-процессах — данные инструменты находятся вне процесса формирования стратегии компании.

Вышеизложенное свидетельствует об необходимости изменения взглядов и методов корпоративного управления и корпоративных финансов. Односторонний расчет и несогласованность показателей стали причинами поиска и разработки новых инструментов и технологий, обеспечивающих успешное функционирование компании не только в краткосрочном периоде, но и, прежде всего, в стратегическом плане.

На сегодняшний день наиболее актуальным инструментом управления является сбалансированная система показателей, которая концентрирует полную информацию об экономической ситуации на микроуровне (на уровне предприятия) и позволяет сократить разрыв между финансовой стратегией и операционной деятельностью. Данная система представляет собой совокупность измерений и оценку эффективности ключевых показателей, отражающих все аспекты деятельности компании.

Так, концепция ССП включает принципы рыночной экономики, а именно:

- прозрачность деятельности компаний,
- свободные рынки,
- совершенная конкуренция и др.

Многие компании пытаются внедрить данную систему, но примеров успешного применения не так много, существует ряд проблем, с которыми

сталкиваются компании — основными являются неправильное понимание и трактовка методологии и функциональных элементов. Второй проблемой является трудоемкость. Разработка ССП для любого размера предприятия требует больших затрат, отсутствуют программные продукты, способные оптимизировать процесс разработки, а также непосредственная практическая реализация ССП. Примером этого является опыт отечественных компаний. Руководящий состав компании не может объективно составить набор показателей для своего бизнеса: они либо бездумно копируются, либо принимаются излишне формализованные, либо не отвечают требованиям современной отчетности. Данные ошибки тормозят управление, а также искажают ситуацию для реального принятия решений.

По мнению автора, одним из положительных аспектов применения ССП является пересмотр руководством при оценке успешности компании влияния финансовых показателей в сторону критериев, связанных с взаимоотношениями с клиентами, совершенствованием внутренних бизнес-процессов и т. д.

Если во внимание принимаются результаты компании только по финансово-экономическим показателям, могут быть упущены иные составляющие успеха компании. Например, отказ от расширения продуктовой линейки не потребует дополнительных средств на технологическое оборудование, модернизацию, т. е. краткосрочные финансовые показатели компании будут положительными, а в долгосрочной стратегии — отрицательными, т. к. компания, не занимающаяся развитием и совершенствованием продукции, рискует потерять лояльность потребителей, а с ней и долю рынка. Ярким примером является ситуация на мировом рынке автомобилей: «Форд» против «Дженерал Моторс».

Универсальность ССП, возможность ее применения в любой сфере бизнеса, управления заключается в том, что она объединяет показатели, связанные причинно-следственными связями, характеризует стратегию организации (каким образом инвестиции в различные сферы деятельности (в переобучение персонала, информационные технологии, инновационные продукты и услуги) способствуют кардинальному улучшению финансовой деятельности).

Подводя итог, необходимо отметить, что эффективный труд — это труд, в котором при соотношении результата к затратам (временным, денежным), ресурсы используются наиболее рационально, как нематериальные, так и материальные.

На сегодняшний день для эффективной деятельности не представляется возможным делить и анализировать показатели на «финансовые-нефинансовые», «материальные-нематериальные»,

так как на данный момент при разработке стратегии деятельности фирмы все показатели составляют совокупную систему взаимосвязанных элементов [1, 5, 8].

Полноценный, всесторонний, ориентированный на долгосрочную перспективу и направленный на улучшение способности фирмы оценивать свое состояние и управлять эффективностью подход к принятию управленческих решений – это взаимодействие владельцев, управляющих и персонала фирмы, внешних контрагентов для создания интегрированной среды управления.

### Литература

1. Горелова Т. П. Актуальные вопросы построения и развития системы управления персоналом. Современный менеджмент: опыт прошлого и перспективы будущего / Васьков М. А., Фадеева И. Г., и др. Одесса, 2015. С. 170–184.
2. Горелова Т. П. План развития персонала – необходимый элемент управления предприятием в условиях кризиса // Вестник Академии. 2015. №2. С. 112–116.
3. Журавлев П. В., Каргина Л. А., Конобеева А. Б., Лебедева С. Л. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. М., 2017.
4. Консалтинговая группа BI TO BE. URL: [http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie\\_effektivnistiyu\\_personala.indd.pdf](http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie_effektivnistiyu_personala.indd.pdf).
5. Королева С. И., Крылова Т. И. Достойный труд – основа экономического благосостояния // Вестник Академии. 2015. № 1. С. 5.
6. Королева С. И., Новикова И. В. Рынок труда Амурской области: дефицит трудовых ресурсов усиливается! // Вестник Академии. 2014. № 2. С. 6–10.
7. Серебровская Т. Б. Директ-маркетинг инновационного обучения // Вестник Оренбургского государственного университета. 2010. № 8. С. 102.
8. Серебровская Т. Б., Королевская А. В. Перспективные направления реализации возможностей человека в современном обществе // Развитие экономики и предпринимательства в условиях экономических стратегий импортозамещения: Материалы международной научно-практической конференции, сборник научных статей преподавателей, аспирантов и студентов. / под ред. Малышкова В.И. М., 2015. С. 153–155.
9. Система бизнес-моделирования Business Studio – описание, моделирование, оптимизация бизнес-процессов. URL: [http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc\\_sbalansirovannaya\\_sistema\\_pokazateley\\_i\\_busine/](http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine/).
10. EFKO Group URL: [http://www.efko.ru/kadry/international\\_corporate\\_culture/10578/](http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10578/).

### References

1. Gorelova T. P. (2015) Actual issues of construction and development of the personnel management system. *Modern management: experience and future prospects*, pp. 170–184.
2. Gorelova T. P. (2015) Plan staff development is an essential element of enterprise management in conditions of crisis. *Bulletin of the Academy*, no. 2, pp. 112–116.
3. Zhuravlev P. V., Kargina L. A., City A. B., Lebedev S. L. (2017) *Innovation management*. Textbook.
4. BI to be consulting group. URL: [http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie\\_effektivnistiyu\\_personala.indd.pdf](http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie_effektivnistiyu_personala.indd.pdf).
5. Koroleva S. I., Krylova T. I. (2015) Decent work is the basis of economic well-being. *Bulletin of the Academy*, no. 1, p. 5.
6. Koroleva S. I., Novikova I. V. (2014) The labor Market of the Amur region: the shortage of labor resources is increasing! *Bulletin of the Academy*, no. 2, pp. 6–10.
7. Serebrovskaya T. B. (2010) Direct marketing of innovative education. *Bulletin of Orenburg state University*, no. 8, p. 102.
8. Serebrovskaya T. B., King A. V. (2015) Promising directions of realization of human capabilities in contemporary society. *Economic Development and entrepreneurship in conditions of economic policies of import substitution: Materials of international scientific-practical conference*, collection of scientific articles of teachers and students, pp. 153–155.
9. The system of business modeling Business Studio – modeling, optimization of business processes. URL: [http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc\\_sbalansirovannaya\\_sistema\\_pokazateley\\_i\\_busine/](http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine/).
10. EFKO Group URL :[http://www.efko.ru/kadry/international\\_corporate\\_culture/10578/](http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10578/).



редпринимательство и право

УДК 346.25

**Ф. М. Кобзарев,**

доктор юридических наук, профессор,  
заместитель директора Научно-  
исследовательского института  
Академии Генеральной прокуратуры  
Российской Федерации,  
г. Москва, Россия;  
e-mail: kobzarfm@yandex.ru

## Защита прав предпринимателей средствами прокурорского надзора: состояние и направления совершенствования

### Аннотация

**Цель работы.** Статья посвящена вопросам обеспечения защиты прав предпринимателей средствами прокурорского надзора.

**Материалы и методы.** В ней проводится анализ состояния нарушений законов, допускаемых в отношении хозяйствующих субъектов, мер прокурорского воздействия, применяемых к нарушителям.

**Результат.** Рассматриваются основные полномочия прокуроров по предупреждению и пресечению нарушений прав предпринимателей. Раскрывается содержание риск-ориентированного подхода при организации государственного контроля (надзора) и основных направлений деятельности прокуратуры.

**Заключение.** Предлагаются правовые и организационные меры по совершенствованию прокурорской деятельности в рассматриваемой сфере.

**Ключевые слова:** защита прав предпринимателей, прокурорский надзор, полномочия прокуроров, инвестиционная деятельность, направления прокурорской деятельности.

**B**usiness and right

**F. M. Kobzarev,**

Doctor of Legal Sciences, Professor,  
Deputy Director of the Research  
Institute of the Academy of the Russian  
Procurator-General's Office,  
Moscow, Russia;  
e-mail: kobzarfm@yandex.ru

## Protection of the Rights of Entrepreneurs by Means of Supervision: Status and Directions of Improving

### Abstract

**The purpose of work.** The article is devoted to the protection of the rights of entrepreneurs by means of prosecutorial supervision.

**Materials and methods.** It analyses the State of violations of the laws perpetrated against businesses, prosecutorial measures applicable to violators.

**Results.** Explains the basic powers of the prosecutors for the prevention and suppression of violations of the rights of entrepreneurs. The content of the risk-oriented approach to the Organization of State control (supervision) and other activities of the public prosecutor's Office.

**Conclusion.** Offers legal and institutional measures to improve prosecution in this area.

**Keywords:** protection of the rights of entrepreneurs, the Prosecutor's supervision, the powers of prosecutors, prosecutorial referral activity.

Создание благоприятных условий для ведения предпринимательской деятельности в России в современных условиях выступает в качестве первоочередной задачи поступательного развития страны. При этом ключевое место среди этих условий отводится не только формированию надлежащей законодательной базы ведения бизнеса, но и неукоснительному исполнению требований правовых норм в этой сфере, устранению чиновничьих и иных препонов эффективного осуществления коммерческой деятельности.

Неслучайно Президент Российской Федерации В. В. Путин в ежегодном Послании Федеральному Собранию Российской Федерации от 01.03.2018 указал на необходимость «убрать все, что позволяет нечистооплотным, коррумпированным представителям власти и правоохранительных органов оказывать давление на бизнес» [8] и предложил конкретные пути по решению этой проблемы.

Значительную роль в обеспечении защиты прав предпринимателей, пресечении попыток необоснованного вмешательства контролирующих, правоохранительных и других органов в хозяйственную жизнь и бизнес-конфликты наряду с судебными органами выполняют органы прокуратуры. Это выражается в принятии мер прокурорского реагирования к лицам, допускающим нарушения прав предпринимателей, проведении профилактических мероприятий, упреждающих подобные нарушения, решении вопросов по восстановлению нарушенных прав представителей бизнеса и др.

Для устранения сохраняющейся тенденции распространенности нарушений прав предпринимателей, прокурорами в 2017 г. внесено 33 233 представления (в 2016 г. – 30 911), по постановлениям (заявлениям) прокуроров привлечено к административной ответственности 4 213 лиц (в 2016 г. – 3 243, 1 479 лиц предостережено о недопустимости нарушений закона (в 2016 г. – 1074) [9, с. 53–54].

В качестве превентивных мер, предпринимаемых органами прокуратуры в рассматриваемой сфере, следует выделить участие органов прокуратуры в формировании надлежащей правовой базы, предусматривающей в законах надежные гарантии прав хозяйствующих субъектов, механизмы защиты этих прав; правовое просвещение предпринимателей; пресечение необоснованных проверок со стороны контрольных (надзорных) органов, попыток давления на бизнес.

Особую значимость в деятельности прокуратуры по данному направлению отводится закрепленным за ней уникальным полномочиям:

- по формированию ежегодного сводного плана проведения плановых проверок субъектов предпринимательства на основании предложений, поступающих от органов контроля;
- по согласованию внеплановых проверок хозяйствующих субъектов, проводимых по основаниям, связанным с причинением вреда жизни, здоровью граждан, вреда животным, растениям, окружающей среде, объектам культурного наследия, а также с угрозой причинения такого вреда.

Данные полномочия, установленные Федеральным законом от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (далее – Закон № 294-ФЗ), оказали существенное влияние на повышение эффективности защиты законных интересов бизнеса [2, с. 23–28].

Только за период с 2010 по 2014 г. прокуроры рассмотрели предложения контролирующих органов о включении в ежегодные сводные планы около 5,8 млн проверок юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. При этом каждое второе такое предложение было обоснованно отклонено как не соответствующее требованиям закона. Ежегодный процент отказов в согласовании внеплановых выездных проверок в среднем составляет от 42 до 50 %. Примечательно, что основной причиной отказов прокуроров в согласовании внеплановых выездных проверок, а также в утверждении плановых проверок является отсутствие оснований для проведения контрольных мероприятий [6, с. 252].

В последнее время количество отклоненных предложений контролирующих органов о включении плановых проверок в единый сводный план несколько снизился. Так, при формировании плана прокурорами рассмотрено около 460 тыс. предложений органов контроля всех уровней о проведении в 2017 г. проверок хозяйствующих субъектов, а из них в Сводный план проведения плановых проверок включены плановые проверки в отношении 386 тыс. субъектов предпринимательства [3, с. 96]. Подобное стало возможным благодаря повышению ответственности

и правовой осведомленности контролеров, осуществленное зачастую под воздействием органов прокуратуры.

Положительный эффект в деле защиты прав предпринимателей призваны оказать изменения и дополнения федерального законодательства, закрепившие последовательный отказ от принципа тотального и длительного контроля, а также ввели своеобразные «каникулы» по проверкам для малого бизнеса. Так, в 2015 г. Закон № 294-ФЗ дополнен ст. 8.1 «Применение риск-ориентированного подхода при организации государственного контроля (надзора)», предусматривающей метод организации и осуществления государственного контроля (надзора), при котором в определенных случаях выбор формы, продолжительности, периодичности проведения мероприятий по контролю определяется отношением деятельности юридического лица, индивидуального предпринимателя и (или) используемых ими при осуществлении такой деятельности производственных объектов к определенной категории риска либо определенному классу (категории) опасности [11].

Отнесение к определенному классу (категории) опасности осуществляется органом государственного контроля (надзора) с учетом тяжести потенциальных негативных последствий возможного несоблюдения субъектом предпринимательской деятельности обязательных требований, а к определенной категории риска – также с учетом оценки вероятности несоблюдения соответствующих обязательных требований. Критерии отнесения деятельности юридического лица, индивидуального предпринимателя к определенной категории риска либо определенному классу (категории) опасности, если они не установлены федеральным законом, определяются Правительством Российской Федерации.

При этом в соответствии с дополнениями, внесенными в ст. 9 Закона №294-ФЗ, которые вступили в действие с 1 января 2018 г., Правительством Российской Федерации в отношении отдельных видов государственного контроля (надзора), определяемых в соответствии с частями 1 и 2 ст. 8.1 этого закона, установлено, что в случае, если деятельность юридического лица, индивидуального предпринимателя и (или) используемые ими производственные объекты отнесены к определенной категории риска, определенному классу (категории) опасности, плановая проверка их деятельности не проводится, может быть установлена другая периодичность проведения плановых проверок, установлен сокращенный срок проведения проверки.

Кроме того, в Закон № 294-ФЗ введена ст. 26.1 «Особенности организации и проведения в 2016–2018 годах плановых проверок при осуществлении

государственного контроля (надзора) и муниципального контроля в отношении субъектов малого предпринимательства», в соответствии с положениями которой с определенными оговорками с 1 января 2016 г. по 31 декабря 2018 г. не проводятся плановые проверки в отношении субъектов малого предпринимательства. Исключениями являются случаи, когда ранее в отношении такого субъекта принималось решение о приостановлении и (или) аннулировании лицензии, им совершалось грубое административное правонарушение.

Однако нововведения не коснулись порядка осуществления федерального государственного надзора в некоторых сферах. К примеру, в области промышленной безопасности и пожарного надзора в отношении юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, эксплуатирующих опасные производственные объекты I или II класса опасности; безопасности гидротехнических сооружений в отношении юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, эксплуатирующих гидротехнические сооружения I или II класса опасности.

Правоприменительная практика в целом положительно восприняла указанные нововведения [4, с. 3–5], вместе с тем учеными обоснованно обращается внимание на то, что большая часть проводимых проверок не выявляет нарушения обязательных требований, представляющих непосредственную угрозу причинения вреда. В связи с этим предлагается проанализировать, какие из обязательных требований, предъявляемых к предпринимателям, действительно связаны с безопасностью жизни и здоровья граждан, защитой окружающей среды и других охраняемых ценностей; какой уровень защиты является необходимым и обоснованным и какими методами он должен обеспечиваться с точки зрения их экономической эффективности и научной обоснованности. А в настоящее время применение риск-ориентированного подхода при организации государственного контроля (надзора) не в полной мере основано на данных подобного анализа [6, с. 256].

Одним из важных направлений правозащитной деятельности органов прокуратуры в рассматриваемой сфере является обеспечение принципиального реагирования на противоправное вмешательство в предпринимательскую деятельность, пресечение фактов коррупции со стороны органов власти, контролеров и правоохранительных органов. По материалам прокурорских проверок возбуждаются сотни уголовных дел в связи с незаконными отказами в выдаче разрешений на строительство, приостановлением деятельности юридического лица, вымогательства взятки и по другим уголовно-наказуемым деяниям.

Вместе с тем в основном к ответственности привлекаются должностные лица государственных и

контролирующих органов, а действиям сотрудников правоохранительных органов надлежащая уголовно-правовая оценка дается крайне редко. Как отмечал, Генеральный прокурор Российской Федерации Ю. Я. Чайка в своем выступлении 21.02.2018 на совещании прокуроров, руководителей региональных органов власти, бизнес омбудсменов и представителей предпринимательского сообщества в г. Туле: «По-прежнему необоснованно возбуждаются уголовные дела, применяются меры процессуального принуждения к предпринимателям, и в целом по многим экономическим делам отмечается «презумпция виновности бизнеса» [5].

Примером подобного нарушения прав и законных интересов предпринимателей, предприятий малого и среднего бизнеса нередко являются действия оперативных работников при проведении такого оперативно-розыскного мероприятия, как обследование помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспортных средств.

Указанное гласное оперативно-розыскное мероприятие представляет собой комплекс действий, включающих осмотр помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспортных средств в целях решения задач оперативно-розыскной деятельности, предусмотренных ст. 2 Федерального закона от 12.08.1995 №144-ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности». Обследование, как правило, проводится в связи с наличием у оперативных подразделений информации о нарушениях законов, влекущими уголовную ответственность, которая не содержит необходимых данных для принятия решения о возбуждении уголовного дела. Это оперативно-розыскные мероприятия, как правило, направлено на противодействие нечистоплотным предпринимателям, занимающимися производством и сбытом различной фальсифицированной, не соответствующей установленным требованиям продукции (содержащей спирт, некачественные пищевые добавки), которая представляет опасность для здоровья и жизни людей. В целом обследование – довольно действенное средство противодействия подобным видам преступлений, так как позволяет обеспечить пресечение такой деятельности, а также своевременно изъять из торгового оборота незаконно изготовленную продукцию.

Наряду с этим в ходе обследования помещений, зданий, сооружений, в которых располагаются и функционируют различные предприятия, как правило, проводится изъятие документации, компьютеров, комплектов оборудования, продукции, товаров. В итоге деятельность предприятий приостанавливается на длительное время. При этом, если по результатам обследования уголовное дело не возбуждается, то изъятые имущество и другие предметы возвращается со значительной задерж-

кой, а нередко, к примеру, продукция подвергается порче. Судебная защита прав предпринимателей в данном случае вследствие ее продолжительности осуществления, а порой и затратности, является недостаточно эффективной, так как не позволяет в полной мере восстановить нарушенные права.

Исходя из этого, в целях оперативности пресечения и предупреждения подобных нарушений закона целесообразно использовать меры прокурорского воздействия. Однако действующее законодательство не предусматривает получения предварительного согласия прокурора на проведение отдельных оперативно-розыскных мероприятий или уведомления прокурора об их проведении. Прокурор наделяется обязанностью осуществлять надзор за исполнением законов в оперативно-розыскной деятельности, но фактически надзорные проверки им осуществляются уже после проведения оперативно-розыскных мероприятий, когда возможности своевременного пресечения и предупреждения нарушений упущены.

С учетом изложенного, следует согласиться с предложениями о предоставлении прокурору полномочий по оценке законности и обоснованности данного оперативно-розыскного мероприятия еще на стадии его подготовки посредством согласования им проведения этого мероприятия [1, с. 31–34]. Более того, целесообразно наделить прокурора полномочиями обязывать уполномоченные органы незамедлительно возвращать незаконно или необоснованно изъятые, предоставив этим органам право обжалования такого решения вышестоящему прокурору или в суд. Соответственно для этого необходимо внести изменения в статьи 6 и 15 Федерального закона «Об оперативно-розыскной деятельности».

Следующим значимым направлением деятельности прокуратуры является обеспечение благоприятного делового климата в экономической сфере, поддержки бизнеса, соблюдения прав инвесторов органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Наряду с тем, что на территории страны в целом создана развитая инфраструктура поддержки инвестиционной деятельности, принимаются меры по оказанию помощи бизнесу, созданию новых рабочих мест, привлечению в экономику материальных ресурсов и передовых технологий, практика прокурорского надзора свидетельствует о наличии ряда проблем, решение которых требует дополнительных усилий всех государственных структур и вмешательства прокуратуры.

Это относится к обеспечению соответствия законом нормативных правовых актов, издаваемых органами государственной власти и органами местного самоуправления, затрагивающие интересы предпринимателей. В первую очередь прокурорами выявляются и пресекаются факты вклю-

чения в нормативные правовые акты положения, создающие трудности для ведения предпринимательской деятельности и возлагающие на хозяйствующие субъекты дополнительные обязанности по сбору лишних документов, по оказанию спонсорской помощи и др. Нередко в нормативных актах прокурорами выявляются коррупциогенные факторы, положения, указывающие на ненужные согласования [7, с. 23–24; 10, с. 33–34].

Для упреждения подобных фактов прокуроры активно взаимодействуют с органами правотворчества уже на стадии разработки проектов нормативных правовых актов и тем самым не допускают принятие незаконных актов, нарушающих права предпринимателей.

Наряду с указанной деятельностью прокуроров в сфере правотворчества, нельзя не отметить, что во многих регионах предусмотренные законом программы развития малого и среднего предпринимательства принимались и реализовывались только благодаря вмешательству органов прокуратуры [3, с. 96]. Прокуроры держат на постоянном контроле вопросы полной и своевременной оплаты выполненных предпринимателями работ в рамках государственных и муниципальных контрактов, невыполнение обязательств по ним получают принципиальную оценку со стороны прокуроров.

При прокурорских проверках устанавливаются случаи неправомερных действий должностных лиц органов власти и иных лиц в отношении бюджетных средств, выделенных на развитие инвестиционной деятельности, их нецелевое использование и хищение. Мерами прокурорского реагирования пресекаются факты незаконных отказов в предоставлении мер государственной поддержки инвестиционных проектов, устраняются многочисленные нарушения прав хозяйствующих субъектов при заключении концессионных соглашений [12, с. 34].

Анализ прокурорской практики свидетельствует о необходимости совершенствования федерального законодательства в части регулирования отношений инвесторов с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, ответственности должностных лиц органов власти за нарушения прав инвесторов и повышения инвестиционной привлекательности объектов концессионных соглашений.

Кроме того, повышение эффективности прокурорской деятельности по защите прав предпринимателей также связано с обеспечением и развитием тесного взаимодействия с бизнес-сообществом, с представителями объединений предпринимателей, постоянного сотрудничества с институтом омбудсмена по правам предпринимателей. При этом применяются различные формы взаимодействия: обмен информацией, проведение открытых форумов, конференций, заключе-

ние соглашений о сотрудничестве, подготовка совместных предложений по совершенствованию законодательства, совместные выезды в муниципальные образования в целях проведения приемов предпринимателей. Среди этих форм следует выделить образование межведомственных рабочих групп по защите прав предпринимателей.

Особенностью деятельности таких групп является в первую очередь их состав, образуемый как из числа работников прокуратуры, правоохранительных и контролирующих органов, так и предпринимателей, представителей предпринимательских кругов – региональных торгово-промышленных палат, отделений «Опора России», «Деловая Россия», региональных фондов поддержки малого предпринимательства, ассоциаций по защите интересов предпринимателей, союзов промышленников и предпринимателей. На заседаниях этих групп рассматриваются различные вопросы взаимоотношений власти и бизнеса, обсуждаются возникающие проблемы, связанные с реализацией прав хозяйствующих субъектов и пути их решения, в том числе и о проведении проверок исполнения законов в рассматриваемой сфере [3, с. 98–99].

Действенность прокурорского надзора также обеспечивается созданными повсеместно при прокуратурах общественными советами по защите малого и среднего бизнеса. Получаемая на заседаниях этих советов информация о нарушениях прав предпринимателей позволяет прокурорам оперативно принимать меры воздействия к нарушителям и восстанавливать нарушенные права.

Каждое из перечисленных направлений прокурорской деятельности по защите прав предпринимателей требует дальнейшего совершенствования и развития, а положительный опыт по устранению нарушений интересов предпринимателей – широкого распространения.

### Литература

1. Багаутдинов Ф. Н., Нуриев Т. М. Актуальные проблемы защиты прав предпринимателей при осуществлении оперативно-розыскной деятельности // *Законность*. 2017. № 3. С. 31–34.
2. Бут Н. Д., Тухватуллин А. Т. Координирующая роль прокуратуры в сфере защиты прав предпринимателей // *Вестник Генеральной прокуратуры Российской Федерации*. 2014. № 6. С. 23–28.
3. Бут Н. Д. Прокурорский надзор за соблюдением конституционного права на свободу экономической деятельности // *Вестник Генеральной прокуратуры Российской Федерации*. 2017. № 1. С. 94–100.
4. Воробьев С. Д. Надзор за исполнением законодательства о защите прав предпринимателей // *Законность*. 2015. №10. С. 3–5.

5. Доклад Генерального прокурора Российской Федерации Ю. Я. Чайки на совещании по вопросам защиты прав инвесторов. 21.02.2018. г. Тула. URL: genproc.qou.ru.
6. Законность: теория и практика: монография / отв. ред. Тихомиров Ю. А., Субанова Н. В. 3-е изд. М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации: ООО «Юридическая фирма Контакт», 2017. С. 252–258.
7. Паламарчук А. В. Прокурорский надзор за исполнением законов о защите прав предпринимателей: Научно-методическое пособие. М., 2014. С. 24–25.
8. План Президента Путина // Рос. газета. 2018. 2 марта. № 46 (7509).
9. Состояние законности и правопорядка в Российской Федерации и работа органов прокуратуры. 2017 год: информационно-аналитическая записка / под общ. ред. ректора Академии Генеральной прокуратуры Российской Федерации д-ра юрид. наук, проф. О. С. Капинус. М.: Акад. Ген. прокуратуры Рос. Федерации, 2018. С. 53–54.
10. Соловьев А. А. Практика прокурорского надзора в сфере защиты прав субъектов предпринимательской деятельности и меры, направленные на улучшение его эффективности // Безопасность бизнеса. 2016. № 2. С. 32–37.
11. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 246-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля"» // Собрание законодательства Российской Федерации. 20.07.2015. № 29 (часть 1). Ст. 4372.
12. Хромушин П. Н. Защита прокурором прав предпринимателей в сфере инвестиционной деятельности // Прокурор. 2016. № 3. С. 116–120.
1. Bagautdinov F. N., Nureyev T. M. (2017) Topical problems of the protection of the rights of entrepreneurs at carrying out of operatively-search activity. *Legitimacy*, no. 3, pp. 31–34.
2. Booth N. D., Tuhvatullin A. T. (2014) The coordinating role of the public prosecutor in the protection of entrepreneurs' rights. *Bulletin of the Procurator General of the Russian Federation*, no. 6, pp. 23–28.
3. Booth N. D. (2017) Prosecutorial supervision over observance of the constitutional right to freedom of economic activity. *Bulletin of the Procurator General of the Russian Federation*, no 1, pp. 94–100.
4. Sparrows S. D. (2015) Supervision over execution of the legislation on the protection of the rights of entrepreneurs. *Legitimacy*, no. 10, pp. 3–5.
5. Report of the Prosecutor General of the Russian Federation Yu. Ya. Chayka at a meeting on the protection of the rights of investors. 21.02.2018. Tula. URL: genproc.qou.ru.
6. Legality: theory and practice. (2017) Monograph, pp. 252–258.
7. Palamarchuk A. V. (2014) Procuracy supervision over implementation of the laws on the protection of the rights of entrepreneurs: scientific-methodical posobie, pp. 24–25.
8. President Putin's Plan. (2018) *Russian newspaper*. March 2, no. 46 (7509).
9. State of law and order in the Russian Federation and the organs of the Procurator's Office. (2018) 2017 year: information-analytical note, pp. 53–54.
10. Solovyov A. A. (2016) Practice supervision in sphere of protection of the rights of subjects of entrepreneurial activity and measures aimed at improving its efficiency. *Business security*, no. 2, pp. 32–37.
11. Federal law dated July 13, 2015 No. 246-FZ "On amendments to the Federal law" on protection of rights of legal persons and individual entrepreneurs at carrying out of State control (supervision) and municipal control". *Collection of legislation of the Russian Federation*. 20.07.2015, no. 29 (part 1), art. 4372.
12. Khromushin P. N. (2016) Protection of entrepreneurs' Rights Prosecutor in the sphere of investment activity. *Prosecutor*, no. 3, pp. 116–120.

### References

УДК 338.462:346.12

**Н. М. Шеремет,**доктор технических наук, профессор,  
заведующий кафедрой «Экономика»Российского университета  
транспорта (МИИТ),  
г. Москва, Россия;  
e-mail: shenimih@yandex.ru**И. А. Епишкин,**кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой «Экономика  
труда и управление человеческими  
ресурсами» Российского университетатранспорта (МИИТ),  
г. Москва, Россия;  
e-mail: i.epishkin@myief.ru

## Экономико-правовые подходы к трактовке понятия «услуга»

**Аннотация**

**Цель работы.** В данной статье раскрываются принципиальные подходы к пониманию такой категории, как «услуга», исследуются следующие вопросы: как понимать с экономической и правовой точек зрения представление нематериальных благ и какие последствия это может иметь для конечного результата как для её владельца, так и для получателя.

**Материалы и методы:** контент-анализ, методы логического анализа.

**Результат.** Исследование показывает, что в анализе соответствующего понятийного аппарата актуальной представляется более взвешенная идентификация не только результатов, но и самой деятельности и ее предмета (предмета труда).

**Заключение.** Результаты исследования могут быть использованы для дальнейшего изучения экономико-правовых подходов к трактовке понятия «услуга».

**Ключевые слова:** услуга, материальный и нематериальный результат, правовое и экономическое содержание услуги, предмет труда, результат обучения, потребление услуги, качество и количество услуги.

**N. M. Sheremet,**Doctor of Technical Sciences, Professor,  
Head of the Department «Economics»,The Russian University  
of transport (MIIT),  
Moscow, Russia;  
e-mail: shenimih@yandex.ru**I. A. Epishkin,**Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Head of the  
Department «Labour Economics and  
human resources management», The  
Russian University of transport (MIIT),Moscow, Russia;  
e-mail: i.epishkin@myief.ru

## Economic-Legal Approaches to the Interpretation of the Notion of “Service”

**Abstract**

**Abstract.** This article elaborates on the basic approaches to understanding such categories as “service”. How to understand the economic and legal perspectives provide intangible and what implications this may have for the result for both the landowner and the recipient.

**Materials and methods:** content analysis, methods of logical analysis.

**Results.** The study shows that in the analysis of the relevant conceptual apparatus is important to a more balanced identification not only of results but of process and its subject-matter (object of labor).

**Conclusion.** The results of the study can be used to further study the economic-legal approaches to the interpretation of the notion of “service”.

**Keywords:** service, pecuniary and non-pecuniary result, legal and economic content services, the subject of labor, the result of study, consumption of services, quality and quantity of services.

Анализ подходов к понятию «услуга» важен прежде всего с правовой точки зрения, поскольку различие понятий «услуга» и «работа» имеет следствием разный характер правового регулирования соответствующих отношений. Термины «работа» и «услуга» для целей налогообложения определены в Налоговом кодексе Российской Федерации [2].

Согласно п. 4 ст. 38 НК РФ, работой признается деятельность, результаты которой имеют материальное выражение и могут быть реализованы для удовлетворения потребности организации и (или) физического лица.

Согласно п. 5 ст. 38 НК РФ услугой признается деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности.

Общее в определениях: в обоих случаях речь идет о деятельности, имеющей результаты, которые могут быть реализованы и потреблены.

Различия: а) результаты работы имеют материальное выражение, а результаты услуги не имеют; б) результаты услуги реализуются и потребляются в одно и то же время в ходе осуществления деятельности исполнителя услуги, результаты работы этим признаком не обладают.

В приведенные определения заложены несколько методологических проблем, которые не удастся удовлетворительно решить специалистам не только в области права, но и в области менеджмента, экономики.

Во-первых, при отсутствии однозначного общенаучного определения категории «материя» для признания деятельности работой или услугой по критерию материальности (нематериальности) результатов деятельности нет четких оснований.

Поэтому одни и те же результаты какой-либо деятельности от вложенного в них смысла разными людьми могут трактоваться по-разному: одни посчитают их материальными и приведшую к ним деятельность признают работой, другие — нематериальными, а соответствующую деятельность признают услугой. Важное значение для прояснения данного аспекта имел бы ответ на вопрос: если результат нематериален, то каков он?

В Гражданском кодексе Российской Федерации имеется статья 150 «Нематериальные блага» с открытым перечнем благ, в состав которых включено здоровье. Но под здоровьем следует понимать определенное состояние организма человека, человеческого тела. Тело человека является материальной системой, состоящей из материальных элементов. Поэтому включение здоровья в состав нематериальных благ представляется бесспорным.

Во-вторых, аксиоматическое положение о том, что результат услуги потребляется в ходе

деятельности, которая к нему привела, означает тождество результата и деятельности исполнителя. Деятельность закончилась и результата нет. Но может ли быть такое?

На входе процесса в качестве предмета деятельности (предмета труда) обязательно должно быть нечто, что в традиционном экономическом понимании должно превратиться в результат [5]. Если с окончанием деятельности нет результата, что стало с предметом деятельности? Какова должна быть его природа, чтобы после завершения деятельности результат нельзя было бы потреблять, использовать? Поэтому предмет деятельности (предмет труда) обязательно должен включаться в анализ проблемы идентификации результата деятельности.

Наличие проблемы идентификации результата услуги приводит к тому, что в законодательстве Российской Федерации термин «результат услуги» практически не встречается, за исключением ст. 38 НК РФ.

Например, в п. 1 ст. 39 НК РФ под реализацией работ и услуг понимается передача права собственности на результаты выполненных работ или оказание услуг. Не на результаты услуг, а на сами услуги, на их оказание.

Данное положение входит в противоречие с определением услуги в п. 5 ст. 38 НК РФ, согласно которому процесс реализации результатов услуги (по п. 1 ст. 39 НК РФ) — это по существу продажа, обмен, т. е. передача прав собственности (по п. 1 ст. 39 НК РФ) и процесс потребления результатов происходят одновременно в ходе оказания услуги. Представляется, что передача прав собственности не может происходить в течение всего времени оказания услуги.

Неупотребление термина «результат услуги» наблюдается в Гражданском кодексе Российской Федерации [1], в котором в состав объектов гражданских прав включены результаты работ, но не результаты услуг, а только их оказание. Эта же особенность сравнительной характеристики работ и услуг прослеживается в трактовке договоров, заключаемых в каждом из этих случаев.

Работе соответствует договор подряда, по которому, согласно п. 1 ст. 702 ГК РФ, подрядчик обязуется выполнить по заданию заказчика определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его. Согласно п. 1 ст. 703 ГК РФ, договор подряда заключается на изготовление или переработку (обработку) вещи либо на выполнение другой работы с передачей ее результата заказчику. Итак, всюду речь идет о результатах деятельности: их получают и сдают, принимают и оплачивают.

Иная редакция характерна для договора оказания услуг.

В ст. 779 ГК РФ по договору возмездного оказания услуг исполнитель обязуется оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги. Здесь термин «результат услуги» отсутствует.

Неупотребление термина «результат услуги» не решает вопроса о сущности услуги и ее отличии от работы. Важно верно идентифицировать результат услуги и саму деятельность, которая к нему приводит, показать, что результат не потребляется в ходе деятельности, а последовательно формируется в соответствии с намеченной целью. После окончания деятельности результат может быть отделен от нее, например, знания, полученные обучающимся после завершения деятельности педагогического работника, и потреблен тем, кому результат теперь принадлежит, в любое время по своему усмотрению.

Возможно, при таком подходе не будет иметь решающего значения критерий нематериальности результата услуги. Например, применительно к знанию или иной информации, которую некоторые специалисты небесспорно считают нематериальной, разве недостаточно для правового и экономического регулирования соответствующих отношений того, что знание объективно существует, может храниться, накапливаться, передаваться на расстояние, продаваться, применяться. Деятельность, приведшая к открытию нового, ранее неизвестного знания не есть услуга. Но услугой является передача уже известного знания от педагогического работника к обучающемуся. И для различения двух видов деятельности здесь не обязательно руководствоваться критерием материальности (нематериальности) их результатов. Для идентификации самой деятельности и ее результата применяются другие критерии.

В национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [3] (далее – стандарт) термин «услуга» противопоставляется не термину «работа» (этот термин в словаре стандарта вообще отсутствует), а термину «продукция».

В п. 3.7.7 стандарта термин «услуга» трактуется как результат процесса (деятельности) с одним, по крайней мере, действием, обязательно осуществляемым при взаимодействии организации и потребителя.

Получается так, что услуга – это не деятельность, имеющая некий результат, а сам результат иной деятельности поскольку процесс в п. 3.4.1 стандарта определен как деятельность, совокупность видов деятельности для получения намеченного результата. Но что же тогда служит предметом деятельности, результатом которой является другая деятельность?

В примечании к определению услуги в стандарте содержится следующее пояснение: предоставление услуг может включать в себя, например, деятельность, осуществленную применительно к поставленной потребителем материальной продукции – ремонт неисправного автомобиля; предоставление нематериальной продукции – информации в смысле передачи знаний. Материальность (нематериальность) продукции здесь не служит критерием идентификации услуги или ее результата, а упоминается лишь для обозначения разнообразия примеров услуг.

В п. 3.7.6. стандарта продукция трактуется как результат процесса, который может быть произведен без взаимодействия между организацией и потребителем.

В примечании к п. 3.7.5. стандарта поясняется, что идентификация результата процесса в качестве продукции или услуги зависит от их преобладающих характеристик, например, гамбургер, купленный у розничного продавца, является продукцией, в то время как гамбургер, заказываемый или подаваемый в ресторане, является услугой.

Анализ приведенного положения стандарта подтверждает вывод о необходимости более взвешенной трактовки понятий «услуга» и «работа», равно как и их результатов. Не может гамбургер быть услугой, а его «подавание» официантом в ресторане – уже не гамбургером, а процессом «подавания». Гамбургер является продукцией, если он изготовлен для реализации в розничной торговле и может быть продан любому покупателю. В ресторане услугой является предоставление (передача) гамбургера конкретному лицу по его личному заказу. Услугой являются действия (деятельность) официанта (или ресторана как организации). Гамбургер является предметом этой деятельности.

Аналогичная картина наблюдается при передаче знания от педагогического работника обучающемуся. Производство (получение) нового знания связано не с педагогической, а научной деятельностью. Педагогический работник уже полученное знание перерабатывает без взаимодействия с обучающимся в форму, в которой будет это знание передавать. Таковую форму можно назвать педагогическим сообщением. Образовательной услугой (услугой по обучению) является деятельность по передаче знания от педагогического работника к обучающемуся. Знание является предметом такой деятельности.

В стандарте главный критерий различия двух типов результатов процесса (деятельности) состоит в том, может ли результат быть получен без взаимодействия между организацией и потребителем или нет. В первом случае речь идет о продукции, во втором – об услуге.

Такой подход в своей основе близок к мнению некоторых отечественных и зарубежных специалистов в области экономики и менеджмента.

Так, в «Большом экономическом словаре» [4] под услугами понимаются виды деятельности, работ, в процессе которых не создается новый, ранее не существовавший материально-вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта.

По мнению Т.Хилла [10], услуга – это изменение состояния лица или товара, принадлежащего какой-либо экономической единице, происходящее в результате деятельности другой экономической единицы с предварительного согласия первой.

Определение Т. Хилла допускает следующую редакцию: услуга – это осуществляемая какой-либо экономической единицей деятельность, направленная на изменение состояния лица или товара, принадлежащего какой-либо другой экономической единице, и осуществляемая с ее предварительного согласия. В этом случае услуга определяется как деятельность, а ее результатом является измененное состояние лица или товара, которые служат объектами деятельности. Добавим, что желаемым результатом услуги может быть не только измененное, но и сохраненное неизменным состояние объекта, например результаты охранной деятельности, работы холодильных установок и др. [7].

Достаточно распространенные интерпретации так называемых характерных черт услуги не всегда являются бесспорными. В [7] комментируются следующие четыре особенности услуг: неосвязаемость, несохраняемость, неразделимость, непостоянство качества.

Характеризуя неосвязаемость услуг, автор [7] утверждает, что услуги нематериальны. Они существуют только в процессе предоставления и потребления. Их нельзя осмотреть до совершения покупки, а любой деятельности по оказанию услуги должны предшествовать сбытовые усилия. Организация сферы услуг продает обещание удовлетворения. Услугу нельзя увидеть, потрогать, понюхать, услышать или попробовать на вкус перед покупкой.

Утверждение о том, что услуги нематериальны, представляется ошибочным. Когда объектом деятельности служит материальный объект, то деятельность как процесс изменения состояния материального объекта и сама материальна.

Когда в [7] говорится о существовании услуги в процессе потребления, важно уточнять, о потреблении чего идет речь: о потреблении процесса или его результата. Как правило, клиент потребляет результат процесса – новое местоположение в случае транспортной услуги [9], отремонтированный в ателье пиджак, приобретен-

ное в процессе обучения знание и т. д. В таком потреблении услуге как деятельности нет места: услуга оказана, процесс окончен, потребляется его результат.

То, что услугу как процесс нельзя потрогать, понюхать, испробовать на вкус, не является безусловным свойством услуги. Этим же свойством обладает всякая деятельность, например производственный процесс по изготовлению какого-либо материального изделия. В ряде случаев можно потрогать предмет и результат деятельности, но саму деятельность потрогать нельзя никогда.

В [7] утверждается, что, так как услуги неосвязаемы, их невозможно хранить. Это утверждение не вызывает сомнений. Никакую деятельность нельзя хранить. Но можно хранить ее результаты, например, приобретенные в процессе обучения знания. Для иллюстрации практического значения неосвязаемости услуги в [7] приводится неудачный пример. Автор считает, что производственными мощностями фирма – поставщик услуг может пользоваться только при наличии спроса. Полностью удовлетворить внезапные всплески спроса невозможно, поэтому часть потенциального бизнеса неизбежно теряется. Например, если авиалайнер взлетит с 20 свободными креслами, доход, который мог быть получен от этих 20 мест, упускается навсегда. Напротив, если розничный торговец не продаст пару джинсов сегодня, он может отправить их на склад и продать позже.

Данное суждение выводится из несопоставимых условий. С перелетом на авиалайнере надо сравнивать не деятельность розничного торговца, а производителя джинсов. Тогда 20 свободным креслам могло бы соответствовать недоиспользование производственного оборудования на швейной фабрике. Доход, недополученный от 20 мест, мог бы соответствовать доходу, недополученному от недопроизводства некоторого числа джинсов. В экономическом отношении обе ситуации ничем не отличаются друг от друга, поскольку в обоих случаях речь идет о недоиспользовании производственных мощностей и упущенной вследствие этого выгоде.

Автор [7] считает, что из-за несохраняемости услуг может иметь место случай, когда спрос превышает предложение. К примеру, у авиакомпании может не оказаться достаточного количества мест, чтобы перевезти всех пассажиров. Но и на ткацкой фабрике может не оказаться необходимого производственного оборудования для пошива джинсов в количестве, соответствующем спросу. Обе ситуации в экономическом отношении аналогичны и никак не связаны с несохранностью услуги или сохранностью джинсов.

Третья черта услуг – их неразделимость в [7] увязывается с тем, что услуги предоставляются и

потребляются одновременно, причем клиент принимает самое непосредственное участие в процессе обслуживания. Главный недостаток приведенного суждения состоит в том, что не проводится различие между потреблением услуги и потреблением ее результата. Услуга как процесс не может потребляться иначе как во время своего осуществления. Но такое потребление не всегда является безусловной ценностью. Взаимоотношения клиента и приемщицы заказов в ателье по ремонту одежды имеют важное значение для восприятия клиентом общего качества обслуживания. Но потреблять в конечном итоге клиент будет отремонтированный пиджак, а не процесс ремонта (когда с его прямым производителем клиент не взаимодействует) и не вежливость приемщицы заказа.

По поводу четвертой характеристики услуги – непостоянства ее качества – автор [7] считает, что достоинство одних услуг потребитель оценивает до приобретения, других – после покупки, качество же некоторых услуг невозможно оценить даже после потребления. Большинство услуг относится к двум последним категориям, в частности услуги консультантов, юристов, врачей и т. д.

Прежде всего необходимо отметить, что следует говорить не об услуге как деятельности, а о ее результатах. Если бы качество результатов услуг юристов и врачей невозможно было бы оценить, то люди не стремились бы попасть к лучшим юристам и врачам.

В [7] непостоянство качества услуг объясняется тем, что разные индивиды оказывают одни и те же услуги по-разному, поэтому результаты у одного и того же поставщика услуг в разные периоды времени могут колебаться. Но такая же ситуация возможна в сфере производства вещной продукции. Именно это обстоятельство позволяет выделять лучших в своей профессии. Всегда, а не только при анализе услуги, следует говорить о высокой зависимости качества результатов любой деятельности, любого труда от профессиональных качеств работника [8].

В отношении непостоянства качества в сфере услуг следует выделить два аспекта. Во-первых, в отличие от производства вещной продукции, для услуги отсутствует понятие устранимого брака. Он может быть устранен только в другой однотипной услуге. Во-вторых, непостоянство качества услуги выражается не только в том, что разные работники оказывают одни и те же услуги по-разному, но и в том, что один и тот же работник в силу самых разных обстоятельств в разное время одну и ту же по содержанию услугу может оказать по-разному. То, что клиент ищет лучшего врача, – это поиск лучшего по профессии. А то, что лучший врач нынешнему клиенту оказал услугу хуже (с точки зрения результатов), чем предыдущему – это непостоянство качества.

Сформулируем основные выводы.

1. Критерий материальности (нематериальности) результатов деятельности не может считаться безусловным для отнесения ее к работе или услуге.
2. В анализе соответствующего понятийного аппарата актуальной представляется более взвешенная идентификация не только результатов, но и самой деятельности и ее предмета (предмета труда).
3. Суждение о том, что результат услуги потребляется в ходе деятельности и не может быть от нее отделен, не должно носить аксиоматический характер. Во многих случаях результаты деятельности потребляются (используются) после ее прекращения. Иногда актуальной ценностью служит потребление самой деятельности, предметом которой являются определенные свойства человека.

### Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации.
3. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». М.: Стандартинформ, 2015.
4. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. Изд. 2-е перераб. и доп. М.: Книжный мир, 2007. 800 с.
5. Журавлев П. В., Банников С. А., Черкашин Г. М. Экономика предприятия и предпринимательской деятельности. Учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению «Экономика» и экономическим специальностям / Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова, Московская академия предпринимательства при Правительстве г. Москвы. Изд. 2-е, перераб. и доп. М., 2008.
6. Королева С. И. Влияние государственных структур и системы образования на уровень профессионализма в сфере торговли и услуг // Вестник Академии. 2017. № 2. С. 9–14.
7. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. Под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2007.
8. Саратов С. Ю., Тихомиров А. Н., Епишкин И. А. Отраслевая практика внедрения системы профессиональных квалификаций как инструмента реализации государственной политики в сфере правового регулирования трудовых отношений и профессионального образования // Право и государство: теория и практика. 2016. № 4 (136). С. 120–125.
9. Шеремет Н. М. Что такое транспортная услуга // Экономика железных дорог. 2009. № 1. С. 34–42.

10. Hill T. Quarterly national accounts as data for economic policy. A report on progress, i OECD countries prep. with the assistance of T. P. Hill. Paris, Organisation for econ. and development, 1968.

### References

1. The civil code of the Russian Federation.
2. The tax code of the Russian Federation.
3. National standard of the Russian Federation GOST R ISO 9000-2015 "Quality management Systems. (2015) Basic provisions and dictionary".
4. Borisov A. B. (2007) Big economic dictionary, 800 p.
5. Zhuravlev P. V., Bannikov A. S., Cherkashin G. M. (2008) Economics of enterprise and entrepreneurship. A textbook for students of higher educational institutions, enrolled in Economics and Economics.
6. Korolev S. I. (2017) The Influence of state structures and education systems for the level of professionalism in the field of trade and services. *Bulletin of the Academy*, no. 2, pp. 9–14.
7. Lambo, Jean-Jacques. (2007) Management, market-oriented.
8. Saratov S. Yu., Tikhomirov A. N., Epishkin I. A. (2016) Practice of implementation of the Sectoral system of professional qualifications as a tool for implementing state policy in the sphere of legal regulation of labor relations and professional education. *Law and state: theory and practice*, no. 4 (136), pp. 120–125.
9. Sheremet N. M. (2009) What is the transport service. *Economy of Railways*, no. 1, pp. 34–42.
10. Hill T. (1968) Quarterly national accounts as data for economic policy. A report on progress, i OECD countries prep. with the assistance of T. P. Hill. Paris, Organisation for econ. and development.

УДК 657.167

**И. В. Судец,**

директор программы «Правовые основы и юридические практики работы с криптовалютой и блокчейн проектами» РЭУ им. Г.В. Плеханова, Член Экспертного совета Государственной Думы по цифровой экономике и блокчейн-технологиям  
Москва, Россия

## Развитие законодательного обеспечения новых технологий в России и других странах

**Аннотация**

**Цель работы.** В статье описана проблематика законодательного регулирования новых технологий, основанных на блокчейн, и сопутствующих им направлений предпринимательства, таких как криптовалюта, ICO и майнинг. Данная проблематика рассматривается на примере международного опыта, а также с учетом Правительственной программы «Цифровая экономика» и перечня поручений Президента Российской Федерации.

**Материалы и методы.** В статье использованы методы логического моделирования, причинно-следственного исследования.

**Результат.** Государства и международные организации понимают те возможности, которые предоставит внедрение блокчейн-решений и умных контрактов в систему публичного управления. Многие страны уже заняты разработкой нормативно-правовой базы экономики будущего, включающей, блокчейн-технологии, криптовалюты, смарт-контракты и привлечение инвестиций через ICO.

**Заключение.** Только с совершенствованием законодательной базы цифровые технологии в том числе, блокчейн и криптовалюта приобретут мощный импульс для развития.

**Ключевые слова:** законодательное обеспечение, новые технологии, цифровая экономика, блокчейн, криптовалюта, майнинг.

**I. V. Sudets,**

Director of program "Legislation and legal practice of cryptocurrency and blockchain-technologies", member of expert council of State Duma "of Digital economy and blockchain-technologies"  
Moscow, Russia

## Development of legislative support for new technologies in Russia and other countries

**Abstract**

**Purpose of the work.** The article describes the problems of legislative regulation of new technologies based on blockchain and related areas of entrepreneurship, such as cryptocurrencies, ICO and mining. This problem is considered on the example of international experience, as well as taking into account the Government program "Digital economy" and the list of instructions Of the President of the Russian Federation.

**Materials and methods.** The article uses the methods of logical modeling, cause-and-effect research.

**Results.** States and international organizations understand the opportunities that will be provided by the introduction of blockchain solutions and smart contracts in the public administration system. Many countries are already engaged in the development of a regulatory framework for the future economy, including blockchain technologies, cryptocurrencies, smart contracts and attracting investments through ICO.

**Conclusion.** Only with the improvement of the legal framework digital technologies, including blockchain and cryptocurrency, will receive a powerful impetus for development.

**Keywords:** legislative support, new technologies, digital economy, blockchain, cryptocurrencies, mining.

Начиная с времен античности, юриспруденция имеет глубокую историю, традиции, поэтому появление новых правоотношений воспринимает настороженно, даже болезненно, особенно это касается тех, которые нельзя подвести под существующее регулирование. Тем не менее, юристы должны разбираться в нововведениях, действо-

вать, опираясь на принцип диспозитивности, проводя аналогии, постепенно переводя фактические отношения на юридический язык, при этом создавая различные, иногда противоположные и взаимоисключающие пути решения. Следующая стадия-это появление судебной практики, которая также бывает противоречива. Противоречия на

этой стадии существуют не только по территориальному признаку [4]. Арбитражные суды и суды общей юрисдикции довольно часто имеют противоположные точки зрения. Завершающая стадия – это разработка законодательного регулирования общественных отношений будь то запрет, ограничение, регулирование или просто упоминание в законе, которое позволяет продолжать оценивать те или иные правоотношения в соответствии с позицией судов и регулирующих органов.

В современном, стремительно развивающемся обществе, особенно важным является правовое регулирование возникающих экономических, финансовых, социальных и других отношений [8,10]. Немногом более года назад блокчейн, криптовалюта, ICO большей частью юридического сообщества не воспринималось, а соответственно, не считалось нужным изучать. До сей поры есть убеждения у части профессионального юридического сообщества, что данные технологии явление временное и не заслуживают того, чтобы в этом направлении серьезно разбираться. Однако, как только юрист с его складом ума начинает погружаться в мир криптовалют и блокчейна в рамках первого дела, он понимает, что это целая новая отрасль.

Технология блокчейн позволяет создать последовательность неизменяемых задним числом блоков, которые могут хранить различную информацию, будь то реестр данных по недвижимости, данные по исследованиям разных ученых или информация о наличии средств на различных кошельках криптовалют.

Криптовалюты в свою очередь – это финансовый инструмент, создаваемый на основе определенного, зачастую открытого алгоритма, шифрования и технологии блокчейн, который может являться платежным средством.

ICO – это процедура привлечения средств инвесторов путем продажи им токенов, которые могут в дальнейшем использоваться для оплаты услуг на площадке или вне ее в форме криптовалюты.

Становится понятно, что это очень серьезный, совершенно новый глобальный финансовый инструмент, который невозможно просто игнорировать.

С появлением новых форм криптовалют вначале обсуждалась идея о запрете эмиссии любой валюты, кроме рубля на территории Российской Федерации, в том числе в Центробанке. Однако при внимательном изучении основных законодательных актов органов власти и высказываний лидеров общественного мнения становится понятно, что это не является решением вопроса.

Заказы на сопровождение ICO (аналога IPO в криптовалютном мире, которое не требует соблюдения такого же количества требований и ограничений) продолжают поступать [11]. Так, по данным CoinDesk ICO Tracker, по состоянию

только на начало августа 2017 года, за период 2014-2017 годов проекты привлекли 1,67 миллиардов долларов посредством публичных предложений монет (из них 1,38 миллиардов – с начала 2017 года).

Международные и национальные компании, которые являются крупнейшими в мировой экономике, проявляют пристальный интерес к внедрению и уже реализуют конкретные кейсы по применению технологии блокчейн с целью сокращения своих издержек и увеличения доходов [7]. Например, в декабре 2016 года Альфа-банк совместно с авиакомпанией S7 Airlines организовали и провели в пилотный проект – первую аккредитивную сделку с использованием блокчейн-технологий. Затем в июле 2017 года эти компании объявили о запуске инновационной блокчейн-платформы для автоматизации торговых операций по продаже авиабилетов на базе блокчейна Ethereum (с перспективой подключения к платформе иных игроков авиабизнеса – например, поставщиков бортового питания, топлива, аэропортовых услуг)[5]. Генеральный директор QIWI Blockchain Technologies Алексей Соловьев дал следующую оценку: рынок блокчейн-проектов в России за первое полугодие 2017 года составил 300-500 миллионов рублей, без учета инвестиций, привлеченных отечественными проектами через ICO, а по итогам года объем этого рынка должен достичь миллиарда рублей. Возникает необходимость правового регулирования данных процессов.

Что касается отдельных граждан, которые вовлечены в процессы блокчейн и криптовалют, они также нуждаются в законодательной и правовой поддержке. В случае возникновения вопросов по разделу имущества супругов у граждан, которые держат свою криптовалюту на криптокошельках, встает вопрос как о потенциале включения криптовалют в состав подлежащего разделу имущества супругов и принципиальной делимости криптоактивов, так и о конкретных параметрах раздела. Смерть владельцев криптовалют, в свою очередь, ставит вопросы о возможности наследования криптоактивов и криптокошельков.

В связи с тем, что при грамотном управлении криптоактивами, они могут принести доходы, исчисляемые сотнями и даже тысячами процентов годовых, популярность криптоактивов как объектов для инвестирования растет, несмотря на то, что они являются высокорисковыми в том числе из-за нерешенности выше обозначенных правовых вопросов.

Сейчас инвестиционные компании и фонды уже добавляют биткоин и иные криптовалюты и токены ICO в портфели активов, кроме того, появляются и криптофонды, вкладывающие исключительно в криптоактивы. Работающие на рынке трейдеры и

финансовые аналитики настроены на разработку системы качественной оценки и прогнозирования динамики курсов криптоактивов для принятия самых оптимальных инвестиционных решений и изменения подходов к техническому и фундаментальному анализу. Биржи криптовалют хотят застраховаться от того, чтобы быть заблокированными в какой-либо ситуации, поэтому крупнейшие занялись разработкой собственных требований к организации торговли криптоактивами, листингу и делистингу новых монет и токенов.

Государства и международные организации понимают те возможности, которые предоставит внедрение блокчейн-решений и умных контрактов в систему публичного управления. Многие страны уже заняты разработкой нормативно-правовой базы экономики будущего, включающей, блокчейн-технологии, криптовалюты, смарт-контракты и привлечение инвестиций через ICO. В этой сфере, также как и в любой другой новой области, важно понимание тенденций возможных изменений законодательного регулирования, с тем чтобы предложенные решения возникшей проблемы не оказались вне закона.

Юридическое сообщество достаточно активно включилось в данный процесс и стремится учиться и распространять свои знания, умения и навыки на новую сферу, применять освоенные компетенции в профессиональной деятельности в мире цифровой экономики.

На данный момент есть две важные вещи, заслуживающие внимания:

- знания в сфере новых технологий востребованы на юридическом рынке (корпоративном и частном) и значительно повышают уровень дохода юриста;
- у практикующих в этой сфере юристов уже есть реальные решения, либо, по меньшей мере, подходы к решениям базовых проблем, возникающих в этой сфере.

Следует обратить внимание на то, что в настоящее время в мире не существует единой концепции правового регулирования блокчейн-технологий и криптовалют. Одни страны предпринимают попытки создать актуальное регулирование и тем самым стимулировать развитие технологий и инноваций, другие занимают выжидательную позицию.

Кроме того, в этой сфере, как и в любой новой, нужно понимать тенденции возможного изменения законодательного регулирования, чтобы завтра ваши предложенные решения не оказались вне закона.

Конечно, необходимо адекватно оценивать цели и задачи правового регулирования. Важно понимать, что криптовалюта, исходя из своей природы, не совсем поддается ограничениям со стороны государства.

Государства, столкнувшиеся с криптовалютами по-разному подходят к правовому регулированию этого явления. Конечно, необходимо адекватно оценивать цели и задачи правового регулирования. Ведь в США и в Венесуэле очевидно, и различная экономическая ситуация, и различный политический строй, правовая культура.

Конечно, когда речь идет об установке физических обменников и приеме карточек с биткоинами – государство имеет возможности вмешиваться. Сложнее (но возможно) заблокировать работу онлайн-обменников и бирж криптовалют. И практически невозможно ограничить технически подкованного человека в использовании криптовалют внутри Сети.

Угрозы криптовалют для государства заключаются в следующем:

- Анонимность. Сама по себе она не является угрозой, однако криптовалюты позволяют проводить анонимные переводы, которые будут не видны государству. Некоторые криптовалюты специально создаются для максимальной анонимизации пользователей, и если они сами себя не обнаружат (показав связь между, к примеру, своим счетом в банке, и своим криптокошельком), то установить реального собственника и оператора средств на кошельке будет крайне затруднительно. Это, в свою очередь, делает криптовалюты особенно удобными для отмывания незаконно полученных доходов, финансирования терроризма и иной незаконной деятельности.

- Криптовалюта трансгранична. В настоящий момент за счёт эмиссии, инструментов влияния на банковскую сферу, а также того факта, что государство (или околосударственные образования – к примеру, ФРС США) являются главным субъектом, расходующим средства, государство оказывает доминирующее влияние на финансовую сферу. Говоря о государстве, необходимо разделять позицию государства в целом и позицию некоторых органов государственной власти, заинтересованных в сохранении своих полномочий. В некоторых случаях интересы руководства таких органов не полностью отражают интересы государства.

- Кроме потери собственного влияния, у государства вызывает опасения возможность других субъектов влиять на курс криптовалют, к примеру, путем концентрирования в одних руках более 50% майнинговых мощностей. Для целей решения данной проблемы, некоторые государства рассматривают возможность создания национальной криптовалюты, однако сообщество данные криптовалюты будут восприниматься как цифровые деньги, т.е. аналог фиатных денег, регулируемых государством и не вызывающих доверия.

- Суверенитет. Одним из признаков государства является собственная валюта. Государство

рассматривает валюту не только как инструмент платежа, но и как самый часто встречающийся простому гражданину инструмент, созданный государством. Одним из принципиальных вопросов конца 90-х – начала 2000-х для нашей страны стало возвращение востребованности рубля. На законодательном уровне устанавливался запрет на цены, выраженные в других валютах, счёт мобильных операторов был переведен из у.е. в рубли, было снижено количество пунктов обмена валюты с целью увеличения количества сделок, совершаемых в рублях. Данный вопрос можно рассматривать с точки зрения патриотичности граждан, которые пользуются рублем и заинтересованы в его стабильности, а, следовательно, и в стабильном развитии государства, его выпускающего. Однако данная проблема может быть решена и введением «крипторубля» – некоторые криптовалюты ассоциируются с нашей страной. К примеру, разработчиком криптовалюты эфириума (Ethereum) является Виталик Бутерин, который родился в Коломне и активно взаимодействует с руководством нашей страны

- Криптовалюты образуют финансовый пузырь. Активное использование криптовалют привело к значительному увеличению стоимости криптовалют. В совокупности с крайне высокой волатильностью данный инструмент является крайне высокорисковым активом. При этом, не смотря на отсутствие судебной защиты во многих странах, государство столкнется с множеством пострадавших в случае каких-либо проблем, связанных с обрушением или существенной коррекцией рынка криптовалют. При этом, многие экономисты считают, что рынок имеет черты финансового пузыря, а для государства при его схлопывании наступят как экономические, так и политические последствия. Тем сильнее будут эти последствия, если государство легализует криптовалюты, тем самым давая свое одобрение на их использование

- ICO привлекают мошенников. Данный тезис относится и к обменникам, и к биржам криптовалют, которые гипотетически могут в любой момент закрыться и забрать все имеющиеся там деньги, а в случае ICO – привлечь деньги под проекты, которые не планируются реализовывать. Это можно рассматривать как классические примеры мошенничества (159 УК РФ). Однако сам факт использования криптовалют, с одной стороны позволяет не идентифицироваться мошенникам, а с другой – повышает доверие за счет моды и всеобщего интереса к цифровым технологиям. Этот вопрос решается путем создания «песочницы» – центра, резиденты которого имеют право заниматься данными операциями, либо подробного регулирования сферы, также предполагающего как создание правил, так и идентификацию.

- Экология. В настоящий момент майнеры потребляют много электричества и выделяют значительное количество тепла. Однако данный вопрос решается путем создания проектов по перенаправлению тепла для целей обогрева помещений, теплиц и т.д. Кроме того, для нашей страны, имеющей большое количество атомных и гидроэлектростанций этот вопрос не является по-настоящему проблемным из-за избытка электричества и недостатка тепловой энергии. Если государство будет стимулировать майнинг в сферах, где будут решаться публичные интересы, то возможно взаимовыгодное сотрудничество.

Государство, оценивая указанные выше минусы, не может не понимать, что распространение технологии блокчейн, которая сама по себе не несет никаких негативных рисков, а также криптовалют в настоящий момент уже признается многими странами и фактически не может быть ограничено отдельным государством. При легализации криптовалют и ICO у государства будет целый ряд плюсов:

- Целая сфера правоотношений будет выведена из серой зоны. Граждане получают судебную защиту. Будет точно определено, по каким именно нормам следует трактовать те или иные правоотношения, поскольку сейчас не существует нормально сформировавшейся судебной практики, а доктрина трактует криптовалюты по различным направлениям.

- Налогообложение. В сфере криптовалют существует не только очевидный бизнес (к примеру, майнинг), но и возможность для простых граждан увеличить свой капитал путем накопления средств в растущем активе или трейдинга. Такие операции могут облагаться налогами, однако для реального контроля, а не просто уведомления о необходимости платить налоги, сферу необходимо развивать.

- Возможность возглавить данное направление. Конечно, уже сейчас существует целый ряд стран, которые легализовали использование криптовалют, но у нашей страны за счёт не просто легализации, но и активной господдержки есть все возможности стать одним из лидеров (к примеру, по объему майнинга на территории), что привлечет новые средства в экономику, создаст новые отрасли экономики, разовьет высокотехнологичное производство и за счёт больших объемов ликвидных криптовалют даст новый рычаг для влияния на международной арене (который уже сейчас возникает у Китая).

- Развитие криптовалют в стране позволит создать множество высокотехнологичных ресурсов, а также станет стимулом внедрения технологии блокчейн в различные сферы (внедрение технологии в «Активный гражданин» и в процедуру выборов Президента Российской Федера-

ции). Речь идёт об изменении сознания граждан, которые используя новые технологии, будут не отставать от духа времени

- Проведение ICO в стране позволит обеспечить существенную поддержку малому и среднему бизнесу не путем 209-ФЗ, а просто путем легализации инструмента, позволяющего инновационному бизнесу привлекать инвесторов из числа простых граждан.

- Для некоторых стран инвестирование части средств в криптовалюты или использование их вместо своей высоковолатильной валюты может стать решением экономических проблем.

Япония – одна из стран, первыми предложивших правовое регулирование. Пока ещё рано говорить о его эффективности, тем не менее вариант криптовалютного регулирования, разработанный в Японии является моделью-образцом для разработки законодательной базы в других странах.

Центральный Банк Российской Федерации долгое время ограничивал использование криптовалют. На существенное изменение такой позиции в пользу технологий блокчейн и криптовалюты повлияло принятие Правительственной программы «Цифровая экономика» [1].

Что касается статуса криптовалют, следует отметить, что в разных странах этот статус определяется по-разному. Соответствующее исследование на данную тему провел KPMG [3] – одна из аудиторских компаний Большой четвёрки наряду с Deloitte, Ernst & Young и PwC. Как оказалось, одни государства соотносят криптовалюту с традиционной валютой, другие – приравнивают ее к регулированию ценных бумаг. В Российской Федерации прослеживается тенденция того, что регулирование будет приближено к Цифровым товарам.

Если говорить о налогообложении, то даже те страны, которые не определились с четким правовым статусом криптовалют, сформировали позицию в части налогообложения: в основном принято, что доход от криптовалют, как и любой другой доход должен декларироваться. Ряд стран приняли решение о том, чтобы не облагать такие доходы НДС (Испания, Италия, Израиль, Нидерланды, Норвегия и т.д.).

Регулирование может вводиться для целей ПОД/ФТ (противодействие отмывания незаконных доходов и финансирования терроризма), KYC (знай своего клиента), борьбы с мошенничеством при проведении ICO, налогового регулирования, контроля за финансовыми потоками (пусть и безуспешного), а в некоторых случаях – опережающего развития экономики страны.

В России действующее законодательство Российской Федерации не определяет правовой статус криптовалют и не содержит ограничений использования блокчейн-технологий. Однако по результатам состоявшегося 10 октября 2017

года в г. Сочи совещания по вопросу использования цифровых технологий в финансовой сфере и внедрения инновационных финансовых инструментов, которое провел Президент Российской Федерации Владимир Путин, был утвержден Перечень поручений по итогам совещания с членами Правительства, в соответствии с которым в ближайшее время должно быть разработано законодательное регулирование, а также создана специальная площадка при Банке России, в рамках которой будут апробироваться новые технологии, не урегулированные на законодательном уровне, что, безусловно, дало новый стимул для создания законодательной базы и определения правового статуса данных технологий в Российской Федерации.

Действующее законодательство Российской Федерации не определяет правовой статус криптовалют и не содержит ограничений использования блокчейн-технологий. Однако по результатам состоявшегося 10 октября 2017 года совещания по вопросу использования цифровых технологий в финансовой сфере был выпущен перечень поручений, в соответствии с которым в ближайшее время должно быть разработано соответствующее законодательное регулирование, а также создана специальная площадка при Центральном банке Российской Федерации, в рамках которой будут апробироваться новые технологии, не урегулированные на законодательном уровне [2].

### Литература

1. Правительственная программа «Цифровая экономика» (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р)
2. Перечень поручений Президента поручений по итогам совещания по вопросу использования цифровых технологий в финансовой сфере от 21.10.2017 <http://www.kremlin.ru/acts/signments/orders/55899>
3. Законодательное регулирование обращения криптовалют в отдельных государствах <https://home.kpmg.com/ru/ru/home/insights/2017/11/cryptocurrency-legislative-regulation-worldwide.html>
4. Бум Н. Д. Прокурорский надзор за исполнением законов о защите прав предпринимателей. Вестник Академии. 2017. №2. С. 127-132
5. Блокчейн полетел: Альфа-Банк и S7 Airlines запустили новое решение по продаже авиабилетов на базе <https://alfabank.ru/press/news/2017/7/27/1.html>
6. Васильев А. И. Конкуренция и конкурентоспособность: проблема взаимосвязи. Современная конкуренция. 2017. № 5 (65). С.130–139.
7. Королева С. И., Малышков В. И., Горелова Т. П. Роль цифровой экономики в совре-

- менной торговле. Вестник Академии. 2017. № 3. С. 5–11.
8. Сereбровская Т. Б., Королевская А. В. Перспективные направления реализации возможностей человека в современном обществе // В сборнике: Развитие экономики и предпринимательства в условиях экономических стратегий импортозамещения. Материалы международной научно-практической конференции, сборник научных статей преподавателей, аспирантов и студентов. под ред. Малышкова В. И. 2015. С. 153–155.
  9. Система бизнес-моделирования Business Studio – описание, моделирование, оптимизация бизнес-процессов: [http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc\\_sbalansirovannaya\\_sistema\\_pokazateley\\_i\\_busine/](http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine/).
  10. Судец И. В. Развитие законодательного обеспечения деятельности социальных предпринимателей как критерий роста отрасли. Вестник Академии. 2017. № 2. С. 132–136.
  11. Цыбовский В. Л. IPO – проблема выбора в условиях «новой» экономики. Вестник Академии. 2017. № 4. С. 5–13.
  4. Booth N. D. Prosecutor's supervision over the implementation of laws on the protection of the rights of entrepreneurs. *Bulletin of the Academy*. 2017. No. 2. С. 127–132.
  5. Blockchain flew: Alfa-Bank and S7 Airlines launched a new solution for the sale of tickets on the basis of <https://alfabank.ru/press/news/2017/7/27/1.html>.
  6. Vasiliev A. I. Competition and competitiveness: the problem of interrelation. *Modern competition*. 2017. No. 5 (65). С. 130–139.
  7. Koroleva S. I., Malyshkov V. I., Gorelova T. P. the role of the digital economy in modern trade. *Bulletin of the Academy*. 2017. No. 3. С. 5–11.
  8. Serebrovskaya T. B., Korolevskaya A.V. Perspective directions of realization of human possibilities in modern society. In the collection: *Development of economy and entrepreneurship in the conditions of economic strategies of import substitution*. Materials of the international scientific-practical conference, the collection of scientific articles of teachers, postgraduates and students. under the editorship of V. I. Malyshev. 2015. P.153–155.
  9. Business Studio business modeling system – description, modeling, optimization of business processes: [http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc\\_sbalansirovannaya\\_sistema\\_pokazateley\\_i\\_busine/](http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine/).
  10. Development of legislative support for the activities of social entrepreneurs as a criterion for the growth of the industry. *Bulletin of the Academy*. 2017. No. 2. С. 132–136.
  11. Tsybovsky V. L. IPO – the problem of choice in the «new» economy. *Bulletin of the Academy*. 2017. No. 4. С. 5–13.

#### References

1. Government program « Digital economy »(approved by the order of the government of the Russian Federation of July 28, 2017 No 1632-p.
2. List of Presidential instructions following the meeting on the use of digital technologies in the financial sector from 21.10.2017: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/55899>.
3. Legislative regulation of cryptocurrency circulation in certain States <https://home.kpmg.com/ru/ru/home/insights/2017/11/cryptocurrency-legislative-regulation-worldwide.html>.

## Информация об авторах

- **Безделов Сергей Александрович** – председатель Совета АНО «Рейтинговое агентство оценки проектов цифровой экономики», генеральный директор ООО «ИНТЕР РАО СЕРВИС». *Научные интересы:* технологии блокчейн, оценки проектов цифровой экономики, криптовалюта.
- **Варламова Валентина Владимировна** – аспирант Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. *Научные интересы:* эффективность труда, мобилизация ресурсов, этика результативности, эффективность персонала, человеческий капитал, стратегия управления.
- **Георгицэ Елена Юрьевна** – советник отдела инспектирования образовательных организаций административных округов Управления государственного контроля и надзора в сфере образования Департамента образования города Москвы. *Научные интересы:* образовательный маркетинг, интеграция науки–образования–бизнеса, человеческий капитал, конкурентоспособность и формирование рынка труда.
- **Горелова Тамара Петровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия». *Научные интересы:* Цифровизация бизнеса, инновационная маркетинговая деятельность, маркетинг территорий, международный маркетинг.
- **Дворецкая Алла Евгеньевна** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и финансов Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации. *Научные интересы:* финансы и кредит; банковское дело; финансовый менеджмент.
- **Епишкин Илья Анатольевич** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Экономика труда и управление человеческими ресурсами» Российского университета транспорта (МИИТ). *Научные интересы:* цифровая экономика, инновационные технологии, электронная коммерция.
- **Зверева Наталья Ивановна** – директор Фонда региональных социальных программ «Наше будущее». *Научные интересы:* инновационное развитие, социальное предпринимательство, развитие социального бизнеса и предпринимательства.
- **Карпова Светлана Васильевна** – доктор экономических наук, заместитель руководителя Департамента менеджмента, профессор Департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. *Научные интересы:* инновационный маркетинг, международный маркетинг, банковский маркетинг, реклама, брендинг, маркетинговая деятельность транснациональных корпораций (ТНК).
- **Кобзарев Федор Михайлович** – доктор юридических наук, профессор, заместитель директора Научно-исследовательского института Академии Генеральной прокуратуры Российской Федерации. *Научные интересы:* эффективность деятельности органов прокуратуры по защите прав, свобод и законных интересов граждан.
- **Лабуза Иван Денисович** – магистрант, кафедра организационно-управленческих инноваций, факультет менеджмента, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова. *Научные интересы:* исследование моделей предпринимательской экосистемы.
- **Маценко Ирина Борисовна** – кандидат экономических наук; старший научный сотрудник Центра изучения проблем переход-

ной экономики, Институт Африки РАН. **Научные интересы:** частное и государственное предпринимательство, сфера международных бизнес-отношений, социально-экономическое положение Африки.

- **Морозенская Евгения Викторовна** – кандидат экономических наук; заведующая Центром изучения проблем переходной экономики, Институт Африки РАН. **Научные интересы:** частное и государственное предпринимательство, сфера международных бизнес-отношений, социально-экономическое положение Африки.
- **Полтарыхин Андрей Леонидович** – доктор экономических наук, профессор кафедры управления человеческими ресурсами, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова. **Научные интересы:** рынок труда, его функционирование и развитие, структура и сегментация (международный, национальные, региональные, внутрифирменные и т.д.); экономика труда, корпоративная социальная ответственность.
- **Самраилова Екатерина Константиновна** – доктор политических наук, профессор Российского университета транспорта (МИИТ). **Научные интересы:** управление человеческим капиталом, управленческая экономика, управление организационными изменениями.
- **Сенотрусова Светлана Валентиновна** – доктор биологических наук, профессор Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова. **Научные интересы:** государственное регулирование внешнеэкономической деятельности, таможенное регулирование, государственное регулирование оборота природных ресурсов во внешнеторговой деятельности, состояние окружающей среды и её влияние на здоровье человека.
- **Судец Игорь Владимирович** – директор программы «Правовые основы и юридические практики работы с криптовалютой и блокчейн проектами» РЭУ им. Г. В. Плеханова, член экспертного совета Государственной Думы по цифровой экономике и блокчейн-технологиям. **Научные интересы:** цифровая экономика, технологии блокчейн, криптовалюта.
- **Сулова Надежда Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент, директор Института управления и социально-экономического проектирования Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, член Экспертного совета при Государственной Думе по цифровой экономике и блокчейн-технологии.
- **Филин Сергей Александрович** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры организационно-управленческих инноваций, факультет Менеджмента, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова. **Научные интересы:** инвестиционный анализ, инвестиционное проектирование, инвестиционная политика, проектирование инвестиционных ресурсов.
- **Фирсова Ирина Анатольевна** – доктор экономических наук, кандидат педагогических наук, доцент, заместитель начальника управления внеаудиторной работы, профессор департамента корпоративных финансов и корпоративно-го управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. **Научные интересы:** социальная ответственность бизнеса, образовательный маркетинг, интеграция науки–образования–бизнеса, человеческий капитал, конкурентоспособность и формирование рынка труда.
- **Цыбовский Виктор Леонидович** – кандидат педагогических наук, доцент, ректор учреждения образования «Институт предпринимательской деятельности». **Научные интересы:** социально-экономического развитие, инвестиции, инновационные технологии, IPO, цифровизация.
- **Шерemet Николай Михайлович** – доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика» Российского университета транспорта (МИИТ). **Научные интересы:** кадровое обеспечение и мотивации персонала, оценка качества бизнес-процессов, механизмы оплаты труда, организация управления транспортного производства.
- **Ярыгина Ирина Зотовна** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика и банковский бизнес» МИЭП МГИМО (У) МИД России, профессор Департамента «Мировая экономика и мировые финансы» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. **Научные интересы:** тенденции и перспективы развития международных валютно-кредитных и финансовых отношений, национальных банковских систем и деятельности финансовых и кредитных институтов.

## Условия публикации и правила оформления статей

**Статьи, поступающие в редакцию журнала, подлежат обязательному рецензированию. По решению редколлегии журнала они могут быть отправлены на доработку или отклонены по формальным или по научным причинам. Редколлегия в этих случаях в полемику с авторами не вступает.**

Для издания в журнале принимаются только ранее не опубликованные авторские рукописи статей. Затронутая тема должна отличаться научной новизной, практической значимостью, оригинальностью содержания. Желательно придерживаться следующей структуры статьи:

- введение – краткое изложение состояния рассматриваемого вопроса и постановка задачи, решаемой в статье;
- материалы и методы решения задачи, подробное описание исследования;
- результаты – основное содержание статьи (например: описание физической сущности процессов и явлений, доказательство представленных в статье положений, исходные и конечные математические выражения, математические выкладки и преобразования, эксперименты и расчеты, примеры и иллюстрации);
- обсуждение полученных результатов и сопоставление их с ранее известными;
- заключение – выводы и рекомендации.

Объем статьи (без рисунков и таблиц) не должен превышать 10 страниц формата А4 при 1,5–2 межстрочных интервалах, а объем статьи обзорного характера – 25 страниц. Размер шрифта – 14 Times New Roman. Необходимо представить электронную версию текста в формате текстового редактора Word (любой версии).

Порядок оформления статьи:

- укажите рубрику статьи, а также Индекс универсальной десятичной классификации (в Интернете – Классификатор УДК);
- после инициалов и фамилии автора следуют: ученая степень, ученое звание, должность, место работы (учебы), город, страна, электронная почта;
- аннотация (реферат – 850 знаков, не менее 10 строк) содержит: цель работы, материалы и методы, результат исследования, выводы и ключевые слова (5–10);

- приведите перевод названия статьи, фамилии автора, его реквизитов, аннотации и ключевые слова на английском языке.

Пристатейный библиографический список (литература) приводится в соответствии с требованиями ГОСТа 7.0.5-2008. Ссылка на использованный источник оформляется в квадратных скобках, например [1–3], [7, 8]. Ссылки на формулы, рисунки и таблицы оформляются с использованием круглых скобок, например формула (3), уравнение (1), (рис. 2), (табл. 7).

Количество рисунков и фотографий для типовой статьи не должно превышать 5, для обзорной статьи – не более 10. Формулы (ОСТ 29.115–88) приводятся в формате текстового редактора. Для символьного обозначения физических (технических) величин используйте только латинский и греческий алфавиты, при этом в тексте для греческих букв нужно использовать прямой шрифт, для латинских букв – наклонный шрифт (курсив), векторы обозначать полужирным шрифтом или стрелкой над символом вектора. Для нижних и верхних индексов применяйте арабские цифры, латинские или греческие буквы. Размерность физических величин обозначается только русскими буквами.

Формулы, таблицы и рисунки должны иметь отдельные сквозные нумерации. Если на конкретную формулу нет дополнительных (возвратных) ссылок в тексте или она в единственном числе, то нумерация не нужна. Единственная таблица и рисунок также не нумеруются.

Статья должна быть подписана всеми авторами. На отдельном листе представляются сведения об авторе (или всех авторах): фамилия, имя, отчество, ученая степень, звание; должность, образование, опыт научной (профессиональной) деятельности, сфера научных интересов (направления исследований), количество научных работ, телефон, почтовый адрес (для направления журнала), электронная почта.

Рукописи не возвращаются.

*Авторы (или автор) каждой статьи после ее публикации имеют право на получение одного авторского экземпляра журнала.*